

جامعة الأزهر
كلية التجارة - بنين

إدارة الموارد البشرية

مدخل استراتيجي واقعي
لمنظمات الأعمال

دكتور

إسماعيل علي بسيوني

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر

٢٠٠٧-٢٠٠٨

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة ومرشداً للعالمين. صلى الله وسلم وبارك عليه وعلى اله وأصحابه أجمعين. وبعد...

فإن هذه الصفحات بداية لكتاب متكامل يغطـــى موضـــوعات إدارة الموارد البشرية الحديثة وينحو منحا واقعياً واستراتيجيا أرجو أن يستفيد منه أبنائى طلاب كلية التجارة جامعة الأزهر، والممارسون، ومن لديهم رغبة فى الاستزادة من المعارف المتطورة فى هذا المجال.

د/ إسماعيل على بسيونى

الفصل الأول

تعريف إدارة الموارد البشرية وتطويرها

مقدمة:

إدارة الأفراد أحد فروع إدارة الأعمال التى تعنى بشئون وسياسات العاملين والاستراتيجيات الخاصة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من العمالة المختلفة فى الأجلين الطويل والقصير، وكذلك باجتذاب انسب العمال وترغيبهم فى العمل بالمنظمة تمهيداً لاختيار أفضلهم ثم رسم السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وتنميتهم ثم تعويضهم عن المجهودات التى يبذلونها وعملهم بالمنظمة، إلى غير ذلك من الموضوعات التى سنتكلم عنها فى حينها.

وقد أظهرت البحوث العلمية التى أجريت حديثاً أن الإدارة الجيدة للمواد البشرية هى مصدر تميز الشركات والأمم عن بعضها. ولذلك فقد أصبح من المهم أن يتعرف الطالب والمدير العصرى على الأساليب الحديثة المستخدمة فى هذا المجال لا بهدف نقلها واستخدامها فقط، بل بهدف تطويرها لتناسب المنظمة التى تتطور باستمرار فتواجه البيئة المتغيرة بسرعة، وهذا ما سيركز عليه هذا الباب والأبواب القادمة من هذه المذكرات.

تطور إدارة الأفراد:

إدارة الأفراد عبارة مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة صممت لتحسن أداء العاملين، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التى يعملون بها. وعادة ما يطلق تعبير إدارة الموارد البشرية كتعبير مرادف لتعبير إدارة الأفراد. ورغم أن كثير من المديرين لا يعترفون بأهمية إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى الموجودة فى المنظمة فإنهم يتفقون على أن لإدارة العاملين بالمنظمة، وبرامج الموارد البشرية

تأثير مباشر على نجاحها، خاصة تلك المنظمات التى تعيش فى بيئة تتميـز بالمنافسة القوية والتطور السريع.

وهناك اختلاف واضح بين مدلول إدارة الأفراد الذى كان شـائعاً فـى الخمسينات وحتى الثمانينات من هذا القرن، وبين مدلول الموارد البـشرية الذى شاع منذ أواخر الثمانينات حتى الآن. وقد بدا التطور فى مفهوم إدارة الأفراد منذ بداية القرن العشرين (مدخل الإدارة العلمية، ثم مدخل العلاقات الإنسانية، ثم انحسارهما وظهور مدخل إدارة الموارد البشرية الذى نعتقد أنه سيلازم هذا الموضوع لفترات طويلة فى المستقبل).

وسنتحدث باختصار عن تطور إدارة الأفراد فى المراحل الثلاث السابق

إدارة الموارد البشرية فى عصر الإدارة العلمية:

اعتبرت الإدارة العلمية للعاملين عاملا من عوامل الإنتـاج مثـل رأس المال والمواد الخام. وقد ترتب على ذلك اهتمام الإدارة وتركزيها على مـا ينتجه العاملون، وبالتالى اهتمت الإدارة بابتكار الأساليب والطرق التى تؤدى إلى زيادة الإنتاج بصرف النظر عن الآثار الجانبية التى قد تحدث لإتبـاع تلك الأساليب التى قد تؤدى إلى مضار تفوق المنافع التى تعود على العامل.

وقد قامت الإدارة العلمية على أساس البحث عن أفـضل طريقـة لأداء عمل معين وتدريب العاملين عليه للحصول على أفضل إنتاج. ويتطلب ذلك تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة وتحديد جزء صغير من العمل ليقـوم بـه العامل، ثم تتبع العمال لاكتشاف أفضلهم أداءاً وتدريب العاملين ليعملوا مثله. ويترتب على ذلك أنه لا توجد فرصة للعامل لاتخاذ قرارات متعلقة بعملـه ولا للتفكير فى طريقة جديدة لأداء العمل، أو استخدام تقريره الشخصى، فهو يعمل كآلة من آلات الإنتاج.

ويعتقد مؤيدو حركة الإدارة العلمية أن متوسط ذكاء وتعليم ومهارة العامل المتوسط وقدرته فى بداية هذا القرن كان يكفى لأداء ذلك الجزء الصغير من الوظيفة، ولم يكن ليمكن العامل من التفكير فى ابتكار أساليب أداء جديدة، أو اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفته. واقتناعاً بنظرية الرجل الاقتصادى التى تقوم على أساس أن الحافز الوحيد للعاملين هو الحافز المادى وأن إعطاء العاملين حوافز مادية يؤدى إلى زيادة الإنتاج، فقد قام تايلور بتصميم نظام أجور وحوافز مرتبط بعدد الوحدات المنتجة يحصل بمقتضاه العامل على معدل أجر عال لكل وحدة أنتجها بعد انجاز معدلات الإنتاج النمطية المطلوبة منه أو من كل العاملين. ونتيجة لاعتناق الإدارة لنظرية الرجل الاقتصادى وإتباعها لأساليب الإدارة العلمية كانت تتوقع أن يبذل العمال أقصى جهودهم لإشباع احتياجاتهم التى يعملون من اجلها فقط وهى النقود.

وقد قام قسم إدارة الأفراد فى الشركات الأمريكية الكبرى فى بداية هذا القرن بوظائف إدارة الأفراد من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم... الخ. ولكن تركيز العاملين به كان متجها نحو تطبيق أساليب الإدارة العلمية. وعلى سبيل المثال قام قسم الأفراد بدراسة الزمن والحركة والتعب أو الإرهاق، وبتحليل الوظائف وتوصيف واجباتها وتكوين نظم أجور وحوافز للعاملين. وخلال هذه الفترة تبنى بعض أقسام الأفراد برامج تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وزيادة ارتباطهم الاجتماعى بالمنظمة التى يعملون بها. وقد كانت تلك البرامج مهمة للتخفيف من الحالة السيئة التى وصل إليها العمال نتيجة لطول ساعات العمل اليومى وانخفاض الأجور، وبيئة العمل الصعبة، وسوء معاملة المشرفين... الخ. وقد عكست هذه البرامج العامة تفكير الإدارة من أن احتياجات العاملين نمطية وبذلك صرفت

النظر عن الاختلافات الفردية بينهم، وكان القـول الـشائع هـو أن الإدارة تعرف الأفضل للعامل ولكن هذه الأساليب العامة فشلت فى تحقيق ما تهدف إليه الإدارة من قبول مطلق لسلطاتها، ولذلك قل اهتمام الإدارة بهذه البرامج الاجتماعية فى العشرينات والثلاثينات من هذا القرن.

إدارة الموارد البشرية خلال عصر مدرسة العلاقات الإنسانية:

تحول اهتمام الإدارة خلال الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن إلـى إتباع أساليب العلاقات الإنسانية نتيجة للتفاؤل الكبير الذى أظهرتـه نتـائج تجارب هاوثورن التى أوضحت أن إنتاجية العامل تتـأثر بعوامـل نفـسية واجتماعية بالإضافة إلى تأثرها بتصميم الوظيفة وبطريقـة دفـع الأجـور والحوافز للعامل. وقد أوضح التون مايو Elton mayo ومعاونيـه الـذين اجروا التجارب أن شعور العامل وعواطفه وانفعالاته تتأثر بظروف العمل المختلفة مثل علاقات العاملين ببعضهم، ونماذج القيادة الإدارية الموجـودة بالقسم والمنظمة، والدعم الذى تقدمه الإدارة العليا للعـاملين. ولـذلك فـإن معاملة العامل باحترام تؤدى إلى تحسن مستوى رضاه عن المنظمة التـى يعمل بها وعن وظيفته وتدفعه إلى زيادة إنتاجيته. وقد أدت بحـوث التـون مايو وزملائه إلى استخدام واضح لأساليب العلوم السلوكية فى إدارة الأفراد، وشاعت برامج تدريب المشرفين التى تبنى على احتضان العامل ومعاملتـه كشخص مستقل رشيد له مكانته فى المنظمة، كما شاعت البرامج التى تهدف إلى تدعيم الاتصالات بين المديرين والعمل. أيضاً شاعت برامج التـدريب التى تدرب المديرين على تشجيع تابعيهم على بـث شـكواهم الشخـصية والوظيفية للتعرف على مشاكلهم وحلها أو تقديم النصح الذى يساعدهم على التغلب عليها. وكان رجال إدارة الأفراد مـسئولون عـن تـصميم وإدارة هذه البرامج.

وقد كان وجود اتحادات العمال القوية سبباً من أسـباب التحـول إلـى أساليب العلاقات الإنسانية. فعندما حصل العـاملون علـى حـق تكـوين الاتحادات الخاصة بهم، وعلى الحق فى إجراءات المفاوضات الجماعية مع أصحاب الأعمال فيما يتعلق بالأجور والأمن الوظيفى أسرعوا إلى تكـوين تلك الاتحادات العمالية التى دفعت الإدارة واضطرتها إلى إتبـاع أسـاليب إنسانية بهدف إبعاد العاملين عن الاشتراك فى هذه الاتحادات. ومع وجـود تلك الاتحادات ظهرت الإجراءات الرسمية لتقديم التظلمات العماليـة ضـد الفصل التعسفى وغيره من المظالم العمالية فى مجالات الترقية وغيرها من برامج العاملين، ورغم أنه قد نتج عن وجود الاتحـادات العماليـة وجـود علاقات سيئة بين الإدارة والعمال فى بعض الشركات إلا أنـه نـتج عـن وجودها قبول مبادئ العلاقات الإنسانية فى معظم الشركات.

وبالتأكيد كانت مبادئ العلاقات الإنسانية أدوات فى سبيل تحسين بيئـة العمل للغالبية العظمى من العاملين. ولكنها أدت إلى زيادة محدودة فى إنتاج العامل وتحسين الرضا الوظيفى، وقد أدت الأسباب الآتية إلى انحسار بريق مدرسة العلاقات الإنسانية.

١- قيام تلك الأساليب على أفكار مبسطة عن سلوك العامل فى المنظمـة التى يعمل بها. فقد شاع المبدأ القائل بأن العامل السعيد عامـل مجـد نشط، وقد قدم هذا المبدأ للإدارة كحقيقة مسلمة رغم أنـه لـم تثبـت صحته عن طريق البحوث العلمية. وقد ثبت الآن أنه صحيح بالنسبة لبعض العاملين وليس بالنسبة لكل العاملين.

٢- فشل هذا المدخل فى أخذ الفروق الفردية بين العاملين فى الاعتبـار، فلكل عامل شخصيته المعقدة المستقلة كما أن له حاجات وقـيم وإرادة مختلفة. فما يحفز عامل للجد وبذل الجهد قد لا يحفز زميله فى نفـس

العمل نظراً للاختلافات الجوهرية بينهما. وقد لا تؤثر سعادة عامل معين على إنتاجيته فى كثير من الأحيان.

٣- فشل المدخل فى الاعتراف بالحاجة إلى وجود هيكل وظيفى ورقابى على سلوك العامل. وغالبا ما أهمل هذا المدخل أهمية وجود إجراءات وقواعد أداء نمطية فى قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٤- فشل هذا المدخل أن يعترف بأن أساليب العلاقات الإنسانية .هى واحد من العوامل التى تساعد المنظمة على الاحتفاظ بعمال على درجة عالية من النشاط محفزين باستمرار لأداء واجباتهم بالمنظمة. فقد تتحسن الإنتاجية لإدخال المنظمة برامج تقييم أداء جيدة، أو برامج تنمية للمسارات الوظيفية، أو برامج إثراء وظيفى أو لإتباع المنظمة أساليب اختيار جيدة تستطيع اختيار انسب العمالة للعمل.

وقد بدأت الإدارة تتصرف عن إتباع هذا المدخل ببطء خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضى، فبينما بقى وجود علاقات إنسانية فى المنظمة هدف من أهداف الإدارة والمنظمة، فلم يعد لهذا المدخل دور كبير فى تدريب النماذج القيادية. فالشعور الطيب نحو العاملين ضرورة ولكن لا يكفى بالتأكيد للحصول على أعلى مستويات الرضا الوظيفى والإنتاجية.

عصر إدارة الموارد البشرية:

تميل الاتجاهات الحديثة إلى تبنى مدخل إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأفراد وهو مدخل تستفيد المنظمة من إتباعه عن طريقين:

الأول: الزيادة فى تأثير المنظمة فى البيئة التى تعمل فيها وفى مستوى إشباع احتياجات كل عامل من عمالها. فبدلاً من معالجة أهداف المنظمة واحتياجات العاملين كما لو لم تكن هناك علاقة بينهما فإن مدخل إدارة

الموارد البشرية يقرر أن احتياجات العـــاملين وأهـــداف المنظمـــة غيـــر متعارضة بل أنها منسجمة ومكملة لبعضها البعض.

الثانى: يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية جديداً فى إدارة الأفراد. وقد بدأ يشيع فى السبعينات من القرن الماضى حيث أشارت البحـــوث إلــــى أن النظر إلى ألعاملين كمصدر من المصادر الأساسية التى تمتلكها المنظمة مثل الموارد المالية بدلا من النظر إلى العاملين كأحد عناصر الإنتاج أو مجـــرد آدميين قد يؤدى إلى الحصول على مزايا حقيقية بالنسبة للمنظمة والعـــاملين معاً.

ورغم أنه من الصعب وضع تعريف دقيـــق للمقـــصود بمفهـــوم إدارة الموارد البشرية فإن هناك عدة عناصر تميز هذا المفهوم وهى:

١- أن الإنفاق على العاملين يعتبر استثماراً يؤدى إلى عائد جيـــد فــــى الأجل الطويل إذا تمت إدارة هذا الاستثمار، وتنمية العاملين بكفاءة.

٢- يجب أن تهدف استراتيجيات المنظمة إلى إشباع احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الفعالة:

تعنى إدارة الموارد البشرية الفعالة الاعتراف بالدور الهـــام (الحيـــوى) الذى يشارك به العاملون فى تحقيق أهداف المنظمة، وأداء الوظائف المختلفة بطريقة تؤكد الاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد، مع تحقيق العدالة فى هذا الاستخدام، وذلك لفائدة العامل والمنظمة والمجتمع. ويترتب علـــى ذلك أن يعاون قسم الموارد البشرية فى إدارة قوة العمل بنجاح وفى التكيف مع التطورات السابقة وغيرها، وذلك من خلال العديد من الوظائف المناطة به.

وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة،

بصفة عامة تقوم إدارة الموارد البشرية الفعالة بالأنشطة الآتية:

١- تحليل وتصميم وتوصيف مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة.

٢- التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

٣- استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات.

٤- تقويم أداء وسلوك العاملين.

٥- تعويض العاملين عما يبذلونه من جهد.

٦- تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.

٧- تحسين ظروف العمل.

٨- خلق علاقات عمل جيدة بالمنظمة والمحافظة عليها.

ولا يقوم حالياً كل أقسام الموارد البشرية بتلك الوظائف ولكن الاتجاه العام يؤكد سير الشركات نحو أدائها لإدراكها لأهمية الإدارة الفعالة لمواردها البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية الفعالة:

تعتبر الوظائف السابقة مهمة لأنها والأنشطة التي يتطلبها أداؤها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر استقطاب العاملين الأكفاء للعمل بالشركة، والاحتفاظ بالعامل المرغوب فيه، وتحضيره للعمل الأهداف الثلاثة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الفعالة. وقد أدى الاهتمام بالإدارة الفعالة للموارد البشرية إلى زيادة الاعتقاد بأن الأداء الكفء للوظائف السبعة السابقة يساهم مساهمة فعالة في بقاء شركة ونموها وتحسين قدرتها على المنافسة وفي تحسين مستوى الأرباح التي تحققها. ويؤدي تركيز إدارة الموارد البشرية إلى بقاء الشركة ونموها وقدرتها على المنافسة ومستوى الأرباح في تحققها

إلى اكتساب القائمين بذلك احترام الإدارة العليا والاعتراف بقيمة إدارة الموارد البشرية. ويمكن التأثير على هذه العناصر التى يطلق عليها الاعتبارات الأكثر أهمية Bottom Line عن طريق تحسين الإنتاجية، ومستوى حياة العاملين والانصياع الجيد للقوانين الخاصة بالموارد البشرية.

العلاقة بين الوظائف التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية: تشرح بالمحاضرة.

ما هو الدور الذى ينبغى أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الفعالة بالمنظمة:

هناك العديد من الأدوار التى يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية الفعالة بالمنظمة. وكلما زاد عدد وأهمية هذه الأدوار كلما زادت مساهمتها في تحسين إنتاجية المنظمة، وتحسين مستوى العاملين بها، وفى إتباع أو الانصياع للوائح والقوانين. وعموما فإن هناك أربعة ادوار هامة ينبغى أن تلعبها ادارة الموارد البشرية فى المنظمة وهى:

١- المشاركة فى تكوين الإستراتيجية العامة للشركة فى مجالها Policy Formulation role.

٢- دور المفوض والمزود.

٣- دور المقوم والمراجع Auditor Role.

٤- دور المبتكر. وسنقوم الآن بشرح هذه الأدوار.

١- المشاركة فى صنع الإستراتيجية:

أحد الأدوار الهامة التى يمكن أن يلعبها قسم الموارد البشرية الفعال هو تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التى تساعدها على تكوين الخطة الإستراتيجية العامة للشركة بما فيها الجزء الخاص بالموارد البشرية. ويمكن

أن تشمل تلك المعلومات اهتمامات العاملين، وتأثير البيئة الخارجية، وكيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق مزايا تنافسية للشركة. ويمكن أن يقدم موظفو إدارة الموارد البشرية النـصائح فيمـا يخـتص بتكـوين الاستراتيجيات للإدارة العليا التى تصدر تلك الإستراتيجية. ويعنى ذلـك أن يقدم مدير إدارة الموارد البشرية مسودة تلك الـسياسات لكبـار المـديرين الآخرين الذين يراجعونها ثم يصدرونها بعد التعديل أو بدونه. ويوجد فـى شركة هنى ول Honeywell لجنة من كبار المديرين مسئولة عن علاقـة العمال، تتكون من خمسة من نواب الرئيس الاستشاريين، وخمسة من نوابه التنفيذيين وتعتبر مجلساً أعلى فى مجالها، ومهمتها التأكد من الحصول على معلومات شاملة عند وضع سياسات الأفراد بالإضافة إلى التأكد أو العمـل على زيادة قبول ما تقدمه من مقترحات للإدارة العليا فى مجـال المـوارد البشرية. ويدعم هذا دور إدارة الموارد البشرية لتكون إدارة فعالة.

٢–دور المزود والمفوض:

فى الواقع فإن نجاح إدارة الموارد البشرية ينتج من رغبـة المـديرين التنفيذيين فى تحقيقها للنجاح. وبالتالى فإن أهـم واجبـات إدارة المـوارد البشرية هو تمكين المديرين التنفيذيين من القيام بواجباتهم. وعلى ذلك فـإن قسم الموارد البشرية يقدم خدماته للمديرين التنفيذيين فى مجالات الاختيـار والتعيين والتدريب والتنمية وباقى الوظائف التقليديـة للمـوارد البـشرية، بالإضافة إلى قيام ذلك القسم بإدارة برامج التعويض عن العمل. ونظراً لأن المديرين التنفيذيين هم فى النهاية المسئولون عن مرءوسيهم فإنهم يرون أن هذه الخدمات مفيدة لهم.

وبالإضافة إلى ذلك فباستطاعة قسم الموارد البشرية أن يزود المديرين التنفيذيين بمعلومات مفيدة عند تفسير القوانين الخاصة بفرص العمل المتساوية، ومعدلات السلامة والأمن المطلوب تحقيقها قانوناً.

وعلى ذلك فمن الممكن القول بأن مسئولية إدارة الموارد البشرية هي معاونة المديرين التنفيذيين فى الأعمال اليومية، وتزويدهم بالمعلومات التى تجعلهم على علم بمستجدات القوانين، وتوفير عدد من العاملين المناسبين ليختار التنفيذيون من بينهم العمالة المناسبة. وحتى تؤدى تلك الواجبات فلابد أن يكون هناك اتصال جيد بين هذا القسم وبين التنفيذيين وإلا فسينقطع الاتصال بين مدير الأفراد وباقى المديرين التنفيذيين ولن يروا فيه أى فائدة. وينبغى أن يتواجد مسئولو الأفراد حيث يوجد العاملون ومشاكلهم قدر الإمكان. وقد يتطلب هنا إتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية طبقاً لظروف كل شركه.

٣-دور المراجع:

مع أن مدير إدارة الموارد البشرية قد يفوض العديد من مسئولياته إلى المديرين التنفيذيين فما زال مسئولا عن التأكد من التطبيق العادل المنتظم لتلك الأنشطة. وهذا شيء مهم هذه الأيام نظراً لما تفرضه القوانين الخاصة بعدالة العمل ولفرض كثير من الدول مطالب متطورة على لشركات فى هذا المجال. ويمكن الوفاء بذلك عن طريق مجموعة مركزية لديها معلومات دقيقة عن نظم وتطبيقات العمل بالشركة، وتوفير الخبراء المطلوبين، وإرضاء الإدارة العليا. والشركات بحاجة أيضا للخبراء فى مجال تنفيذ العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط وتوزيع مزايا العمل. ونظراً لأن توفير هؤلاء الخبراء يكلف ماديا فإن الشركات تستطيع تشغيل عدد محدود منهم. وعادة ما يكون هناك احتكاك وتعارض بين رغبة فروع

وإدارات الشركة المختلفة فى الحصول على خدمة هؤلاء الخبـراء وبـين الحاجة إلى خدماتهم فـى المركـز الرئيـسى حيـث القـوانين والقواعـد والمشاكل المعقدة.

٤- دور المبتكر:

يتطلب هذا الدور المتجدد باستمرار من قسم الموارد البـشرية ابتكـار طرق وتطبيقات وحلول لمشاكل الموارد البشرية المتجددة ومن الطبيعى أن يتوازن هذا الدور مع الوقت والقضايا التـى تواجـه الإدارة ففـى أوقـات التضخم فإن الاهتمام قد يوجه إلى تسريح بعض العاملين والمـشاركة فـى الإدارة. والقضايا الملحة اليوم هى قضايا الإنتاجية، وجودة حيـاة العمـل والانصياع للقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمحافظة على الطاقـة والمنافسة الدولية. وسنبدأ الآن فى شرح وظائف إدارة المـوارد البـشرية السابق ذكرها بقدر من التفصيل.

الفصل الثانى

تحليل وتوصيف الوظائف

تحليل الوظيفة عبارة عن طريقة تستخدمها الإدارة بانتظام لفحص أعباء الوظائف الموجودة بالمنظمة والأعمال التى تتم فيها والمسئوليات الملقاة على عاتق شاغليها بهدف التعرف على درجة مناسبة الوظيفة للعامل، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل الواجبات والمسئوليات أم لا. ويتطلب تحليل الوظائف فحص مستويات اتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوظيفة، والمهارات لمطلوبة فى شاغلها، ودرجة استقلال الوظيفة عن الوظائف الأخرى، والمجهودات الذهنية والعضلية التى يتطلبها أداؤها الوظيفة. كذلك يتضمن التحليل فحص الآلات والأدوات التى يستخدمها العامل، وأنواع التقارير المختلفة المطلوب منه تقديمها، والعلاقات والمسئوليات المالية الموجودة فى هذه الوظيفة. ومن المهم قبل الدخول فى أساليب تحليل الوظائف أن نشير إلى بعض المصطلحات التى يتعرض لها من يقوم بتحليل الوظائف وأهمها:

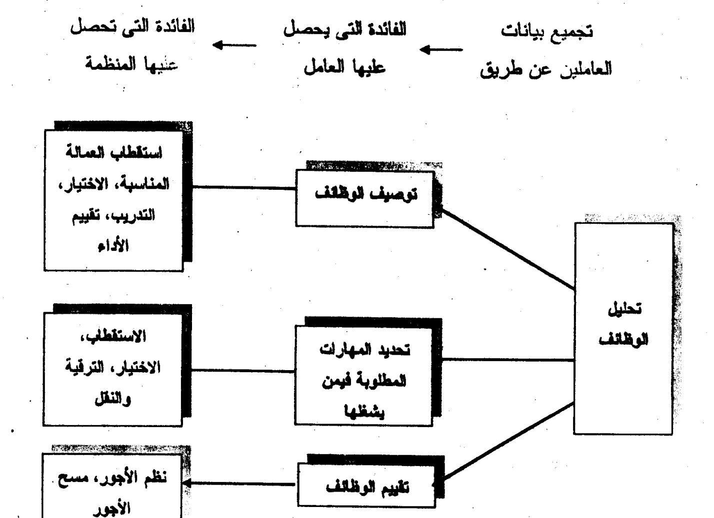
توصيف الوظائف: عبارة عن تعريف مختصر لواجبات الوظيفية ومسئوليات شاغليها.

مواصفات شاغل الوظيفة: عبارة عن تحديد للشروط والمواصفات الجسمية والذهنية والتعليمية التى يجب توفرها فيمن يشغل وظيفة معينة.

تقييم الوظيفة: تحديد قيمة نقدية للوظيفة فى منظمة معينة. ويتم ذلك عادة عن طريق مزج العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية التى توجد فى البيئة التى تؤدى فيها هذه الوظيفة.

ويتم فى تحليل الوظائف تجميع بيانات ومعلومات يتم الاستفادة بها فى مهام أخرى مثل كتابة وصف للوظيفة، وتحديد المهارات المطلوبة فى

شاغلها، أو تقييم أداء العامل الذى يؤديها، أو تحديد قيمـــة العائــد المـــادى للعامل. ويوضح الشكل التالى أهمية تحليل الوظائف وفائدته لبعض وظائف إدارة الأفراد.



وبذلك تؤثر بيانات تحليل الوظائف بطريقة مباشرة على العامل لأنهـا أساس تحديد أجره والأعمال التى تسند إليه. كما تؤثر بطريقة غير مباشرة على رضاه الوظيفى وعلى مستوى إنتاجيته.

وتشجع قوانين العمال فى الدول المتقدمة قيام الشركات بتحليل الوظائف وتوصيفها حتى تتوفر لدى المحاكم وسائل موضوعية ترجع إليها عند فض المنازعات العمالية. ويقع عبء إثبات أن زيادة الأجرة أو الترقيـــة تمـت

بطريقة تستند إلى خصائص ومزايا وظيفته يتمتع بها من تمت زيادة أجـره أو ترقيته مثلا على صاحب العمل. ولذلك فإن الشركات تقوم ببناء المقاييس وتجربتها والتأكد من صلاحيتها حتى تستطيع نفى تهمة التمييز العنـصرى عنها أمام المحكمة. ويتم الحصول على البيانات اللازمة لبناء تلك المقاييس بسهولة إذا توفر لدى الشركة نظم تحليل للوظائف يتم استخدامها وتطويرها بطريقة منتظمة. ومن الشكل السابق يتضح أن تحليل الوظائف يمثل حجـر الأساس لبناء نظم جيدة لاستقطاب العاملين، واختيارهم، وتجهيـز بـرامج التدريب الخاصة بالعاملين الجدد، ولبرامج تدريب العامـل أثنـاء خدمتـه، ولتحديد نظم الأجور العادلة التى ترغب المنظمات والعاملين فى الوصـول إليها، ولبناء برامج الترقية ونظم تقييم الأداء المناسبة. وباختصار فإن تحليل الوظائف يساعد الموارد البشرية بطريقة تحقق مستوى عال من الإنتاجيـة والرضا الوظيفى.

استخدام برامج تحليل الوظائف:

يوحى استخدام تعبير برامج تحليل الوظائف بأن تحليل الوظائف عملية مستمرة تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لظروف كل منظمة وللوظائف التى تؤدى فيها. ومع ذلك الاختلاف فإن جميع برامج تحليل الوظائف تتركب من وظائف نمطية تؤديها جميع المنظمات وهى:

١- تشكيل لجنة لمراجعة الوظائف.

٢- تجميع المعلومات عن الوظائف الموجودة بالمنظمة.

٣- مراجعة النتيجة النهائية للتحليل.

٤- تجديد التحليل واستخداماته فى المستقبل. وسيتم شرح تلـك الخطـوات باختصار فيما يلى:

١- تشكيل لجنة لمراجعة الوظائف:

أثبتت الخبرة أن أفضل طريقة لمراجعة الوظائف هو تشكيل لجنة تمثل فيها الأقسام المختلفة، وتتولى اللجنة اتخاذ قرارات هامة مثل اختيار أسلوب تحليل الوظائف، وتحديد أهم العناصر التى يتم تقييمها فى كل وظيفة. وتقوم اللجنة بمشاركة ممثلين قسم الموارد البشرية بمراجعة عناصر تلك الوظيفة مثل حجم المسئولية الخاصة بكل وظيفة وتحديد ظروف أدائها ويجب أن يمثل فى تلك اللجنة الأقسام الرئيسية بالمنظمة التى تقوم اللجنة بتحليل وظائفها طبقاً لنظام التحليل الموجود بالمنظمة.

وعلى ذلك فإذا كانت الوظائف التى سيتم تحليلها تضم وظائف من أقسام التمويل والإنتاج والنقل والصيانة، فإن كل هذه الأقسام يجب أن يمثل فى اللجنة بعضو يفهم الوظائف التى تؤدى فى قسمه وعلاقتها بالأقسام والوظائف الأخرى بدقة. كذلك تضم اللجنة مستشاراً فى شئون العاملين يقوم بجمع وتحليل وتقييم البيانات. كذلك من الواجب أن يعرف جميع أعضاء اللجنة الإجراءات النمطية فى المنظمة وأن تتوفر لديهم القدرة على العمل مع مجموعات وفرق العمل.

وتتوقف جودة تحليل الوظائف على مهارة جامع البيانات ودقة البيانات التى جمعها وعلى درجة موضوعية تقييمه للمعلومات التى تم جمعها، وعلى درجة العلاقة بين هذه المعلومات، وعلى قدرة أعضاء اللجنة على اتخاذ القرارات الهامة بطريقة جيدة عندما يكون ذلك ضرورياً. وفى هذه المرحلة يجب أن تحدد اللجنة المنتج النهائى لتحليل الوظائف. ولذلك فإن عليها أن تقرر ما إذا كانت المعلومات ستستخدم فى توصيف الوظائف أم كأساس لبناء نظام تقييم لها أم لتحديد الحد الأدنى من الكفاءات المطلوبة فى شاغلها، وما شاكل ذلك من أهداف واستخدامات. وتحتاج اللجنة إلى تعاون كل من

العاملين والمشرفين أثناء جمع البيانات. وعلينا أن نعرف أن أحد أسباب تشكيل اللجنة من ممثلين لكل الأقسام هو أن يقوموا بإخطار أقسامهم عن كيفية إتمام تحليل الوظائف وما انتهت إليه اللجنة وأن يؤكدوا لزملائهم أن برنامج التحليل واضح وعادل.

٣- تجميع المعلومات:

بعد قيام اللجنة بالمراجعة المبدئية فعليها أن تقرر ما إذا كان سيتم جمع المعلومات عن الوظائف التى سيتم تحليلها بواسطة طرق خاصة بالمنظمة أم بالطرق النمطية التى تستخدم لها الهدف فى كل المنظمات. وتتميز الأساليب النمطية بأنها قد استخدمت وثبتت صلاحيتها، ومن أهم عيوبها أنها لم تصمم لمنظمة معينة، وبالتالى فقد لا تكون أفضل الطرق المتاحة. وطالما أن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه فإن مزيجاً من الطرق النمطية والطرق الخاصة يشكل أفضل مزيج لجمع المعلومات. وقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية مدخلا يتم فيه تجميع البيانات عن أربعة جوانب وظيفية هى:

١- **وظيفة العامل:** وتشمل ما يؤديه العامل سواء للناس أو للآلات أو البيانات.

٢- **مجالات العمل:** ويحدد فيها الطرق المستخدمة لانجاز العمل فى مجالاته التكنولوجية والاجتماعية والعلمية.

٣- **الآلات المستخدمة:** وتحدد هنا الآلات التى يجب استخدامها لانجاز العمل.

٤- **السلعة أو الخدمة المنتجة:** ويتم هنا تحديد المواد المستخدمة فى الإنتاج والمعلومات التى يتم تجميعها، أو الخدمات التى تقدمها المنظمة للعملاء.

وهناك طريقة نمطية أخرى يطلق عليها استبيان تحليل الوظائف وهــو يصف (١٩٤) عنصرا وظيفياً يمكن تجميعها فى (٢٧) مجموعة فرعيــة، وبعد ذلك تجمع تلك المجموعات الفرعية ست مجموعات عامة هى:

١- **المعلومات اللازمة للأداء:** توضح كيفية الحصول علــى المعلومــات اللازمة لأداء الوظيفة.

٢- **الأعمال والإجراءات العقلية:** أنواع القرارات التى يتخــذها العامــل والمدى الذى تغطيه تلك القرارات، وكذلك التخطيط والتنظيم المطلوب منه أداؤهما.

٣- **المجهودات المطلوبة للأداء:** وهنا يــتم توضـــيح الآلات والمعــدات والأنشطة البدنية التى تحدث أثناء أداء الوظيفة.

٤- **العلاقات الموجودة بالعمل:** علاقة العامل بزملائه، وبالمشرفين عليه، والعملاء، وما إلى ذلك.

٥- **محتويات الوظيفة:** وتشمل ظروف العمل الطبيعية وساعات العمل.

٦- **مواصفات الوظيفة الأخرى.**

وتشكل المجموعات الفرعية السبع والعشرون أسر الوظائف الموجــودة بكل منظمة. ويتطلب استخدام استبيان تحليل الوظائف أن يكون المــشرف أو العامل على معرفة جيدة بالوظيفة التى يــتم تحليلهـــا ليعــرف أى مــن العناصر المائة والأربع وتسعون تنتمى إلى الوظيفة. ويتم فى هذا الاستبيان إعطاء درجات لكل عنصر من عناصر الوظيفة تعكس مدى استخدام ذلــك العنصر فى تلك الوظيفة. فإذا كنا نتكلم عن مصادر البيانات الخاصة بوظيفة باحث، ومن هذه المصادر الكتــب والمجــلات والاتــصالات التليفونيــة، والمقابلات الشخصية، وكان أهم هذه المصادر الكتب فإننا نعطيهـــا درجــة (٥ بمعنى مهم جداً) ونعطى المجلات رقم (٤) إذا كانت تلى الكتــب فــى

الأهمية وهكذا حتى نصل إلى رقم (١) للمصادر غير المناسبة لطبيعة الوظيفة. وبذلك تتحول بيانات الاستبيان إلى بيانات كمية يتم التعامل معها إحصائياً.

أما الطرق غير النمطية لتحليل الوظائف فهى الطرق التى تنمى لتناسب منظمة بعينها. ويمكن استخدام عدد من الطرق لتحقيق أهداف المنظمة الخاصة بجمع البيانات. فتستخدم الملاحظة المباشرة لكل أنواع السلوك الوظيفة لاثنين أو ثلاث من أكفأ العاملين وتسجل تلك الملاحظات. وقد يقوم محلل الوظيفة أو المشرف باختيار بعض أنواع السلوك عشوائياً وملاحظتها، ومن الشائع إجراء المقابلات الشخصية مع المشرف أو العامل وتوجيه الأسئلة الخاصة بواجبات العامل ومسئولياته والآلات والمواد والأجهزة والماكينات التى تستخدم فى أداء الوظيفة بالإضافة إلى علاقات العمل وغير ذلك مما سبق ذكره. وإذا ما استخدم نظام استبيان تحليل البيانات فمن الواجب مراجعة الاستبيان واستبعاد الأسئلة غير المناسبة للوظيفة التى يتم تحليلها، ومحاولة الاحتفاظ بالاستبيان قصيراً وأن يتم تجميعه فى أوقات العمل الرسمية، وأن يتم تقسيم الإجابات إلى مجموعات وأن يتم اختبار الاستبيان مع مجموعة من العاملين موضع ثقة محلل البيانات.

٣- مراجعة النتيجة النهائية للتحليل:

أيا كانت الوسيلة التى تم اختيارها لتجميع البيانات فإن الخطوة التالية لذلك هى مراجعة تلك البيانات مع لجنة تحليل الوظائف. ويحتاج محلل البيانات بعد الكتابة الأولى للمعلومات التى تم جمعها عن الوظيفة إلى التأكد من أن هذه المعلومات عبارة عن حقائق كاملة وسليمة عن الوظيفة موضوع التحليل، وأن بيانات التحليل قد رسمت صورة كاملة للوظيفة. ويتم ذلك عن طريق مراجعة المعلومات التى كتبها مع العاملين الذين جمعت بيانات عن

وظائفهم ومع المشرفين عليهم. وبعد تلك المراجعة يتم عرض المعلومات على لجنة تحليل الوظائف التى تقوم بالتأكد من موضوعية البيانات ومن سهولة مقارنتها بتحليل الوظائف الأخرى. ومما يسهل المقارنة بين الوظائف إنشاء تقسيمات نمطية تستخدم فى تحليل كل الوظائف مثل بيئة العمل، ومتطلبات اتخاذ القرار، وظروف وواجبات الإشراف.

وكلما زادت الجهود المبذولة فى كتابة التحليل الوظيفى لأول مرة كلما زادت قدرة المحلل على تحديد العناصر المطلوب وجودها فى التحليل النهائى وكتابتها بدقة ووضوح.

٤- إنجاز تحليل الوظائف:

الخطوة الرابعة هى انجاز تحليل الوظائف الذى طلبته الإدارة. وعلى سبيل المثال فقد تستخدم بيانات تحليل الوظائف لكتابة توصيف للوظائف الموجودة بالشركة. أو لإجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد الأجور والحوافز أو لتحديد برامج التدريب اللازمة للعاملين فى الأقسام المختلفة، أو لإنشاء اختبارات لاختيار العاملين الجدد وترقية القدامى منهم... الخ. وانجاز المطلوب يعنى الاستجابة لرغبة الإدارة باستخدام بيانات ومعلومات التحليل فى بناء الخدمة المطلوبة.

تجديد التحليل واستخداماته فى المستقبل:

يتم فى هذه الخطوة الأخيرة تحديد كيفية تخزين بيانات التحليل للاستفادة بها فى المستقبل، ويجب أن يتم تخزين تلك البيانات بطريقة تسمح لقسم الموارد البشرية بالاستفادة السريعة منها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وعلى لجنة تحليل الوظائف تحديد طريقة تحديث هذه الملومات فى فترات منتظمة حيث تتقادم البيانات التى تم جمعها مع مرور الوقت. ويحدث التغيير نتيجة لتدرب العاملين على تحمل مسئوليات إضافية أو نتيجة لإجراء برامج

التطوير والتنمية فى المنظمة ككل. وبذلك فإن عمليات تحديث بيانات التحليل الوظيفى تحافظ على دقتها وفائدتها فى المستقبل.

مشاكل تحليل الوظائف:

يواجه تحليل الوظائف مشاكل عامة بصرف النظر عن حجم المنظمة ومستوى جودة العلاقات بين العاملين فيها، أو قدرات القائمين بالتحليل. وأحد هذه المشاكل هو خوف العاملين من تأثير تحليل الوظائف على وظائفهم الحالية أو على مستويات أجورهم، وذلك نظرا لارتباط تحليل الوظائف فى الماضى بتوسيع نطاق الوظائف وتخفيض عدد العاملين، أو زيادة معدلات الإنتاج مما يؤدى مع بقاء الأجور ثابتة إلى انخفاض معدلات أجور العاملين. ولذلك فإن على المنظمات تخليص العاملين من هذا الخوف حتى تكون نتائج التحليل دقيقة وممثلة للواقع.

وإحدى طرق تخليص العاملين من هذا الخوف هو مشاركة ممثليهم فى الإعداد والتجهيز للتحليل وفى باقى خطوات إجرائه، وإخطارهم بأسبابه وأهدافه إجراء تحليل الوظائف، ومن سيقوم به، وبما يعود على العامل من إجرائه. وقد تحتاج الإدارة إلى إصدار بيان يؤكد أنه لن يضار أى عامل نتيجة لإجراء التحليل الوظيفى.

ومن المشاكل التى تتعرض لها بيانات تحليل الوظائف هو تقادمها والحاجة إلى تجديدها نتيجة لاتساع نطاق ومسئوليات وظائف العاملين، أو لتأثير برامج التطوير التنظيمى... الخ. وتصبح المشكلة الحقيقية هى الاحتفاظ بحداثة معلومات التحليل. وإحدى طرق تحديث بيانات التحليل هو مراجعتها سنوياً، وتتم المراجعة بأن يقوم قسم الموارد البشرية بتوجيه المشرفين إلى ملاحظة أى تغيير طرأ على الوظائف التى يشرفون عليها خلال العام الماضى. والطريقة الثانية هى أن تقوم الإدارة فى الأقسام

المختلفة بتزويد قسم الموارد البشرية بالتغييرات المقتــرح إدخالهــا علــى الوظائف المختلفة خلال السنة الحالية. وأهم عيوب الطريقة الأولــى هــى تكلفة إجراء المتابعة والوقت الذى تستغرقه. كذلك فإن مــن أهــم عيــوب الطريقة الثانية هو تركيز النظر على الوظائف التى أشارت الإدارة إلى أنها ستكون محل تغيير وإهمال باقى الوظائف.

ومن المشاكل التى يتعرض لها تحليل الوظــائف هــو كيفيــة تحليــل الوظائف التى يؤديها أكثر من عامل. وفى هذه الحالة يكون التحليــل لأداء العامل وليس للوظيفة نفسها. وعليه فإن النظــر يجــب أن ينــصب علــى ما يستتبعه أداء الوظيفة، وليس على مستوى جودة أداء العامل لعمله.

وإحدى المشاكل الشائعة فى تحليل الوظائف هو استخدامها فى توصيف وظائف تشغل بالعاملين الجدد، حيث يشعر العاملون بأن توصيف الوظائف يمثل عقداً بينهم وبين المنظمة يوضح ما يجب أداؤه فى الوظيفة، وبالتالى قد يرفضون أداء أعمال غير التى ذكرت فى توصيف الوظــائف. وتــستطيع الإدارة التخلص من هذه المشكلة عن طريق تغيير وصف الوظيفة إذا كــان العمل الذى رفضه العامل متكرراً.

توصيف الوظائف:

أهم نتائج تحليل الوظائف هــو كتابــة وصــف مختــصر لواجبــات ومسئوليات الوظيفة. وقد لقى هذا العمل اهتماما من إدارات الأفراد حــديثاً رغم أنه من الوظائف القديمة.

ولا يوجد شكل أو هدف واحد لتوصيف الوظائف. ولذلك فقد يــستخدم مسح الأجور للتأكد من عدالة الأجــر الــذى تدفعــه المنظمــة بالمقارنــة بالمنظمات الأخرى. كما قد يستخدم فى الإعلانــات الخاصــة باســتقطاب العمالة الجديدة للعمل فى المنظمة، وفى إجراء المقابلات الشخصية لطــالبى

العمل – حيث يقوم المقابل بالتأكد من توفر احتياجات الوظيفة المذكورة فى توصيفها وقد يستخدم فى تدريب العمالة الجديدة والقديمة وفى تقييم الوظائف والعاملين، وفى التأكد من توفر الشروط القانونية، وفى المفاوضات الجماعية بين الإدارة والعاملين– وفيما يلى مثال لتوصيف الوظـائف ورد بـإعلان بجريدة الأهرام ومنه يتضح أن أهم عناصر توصيف الوظائف هى:

١- **وصف الوظيفة:** ويشمل هذا القسم اسم الوظيفة مثل: مدير تسويق، عامل بيع – ومكان العمل، واسم المشرف، والدرجة الماليـة، وقـد يشتمل على الرقم الرمزى للوظيفة.

٢- **ملخص لواجبات الوظيفة:** يتكون الملخص من جملة أو عـدة جمـل قصيرة توضح الواجبات الرئيسية لشاغل الوظيفة.

٣- **واجبات الوظيفة بالتفصيل.**

٤- **المؤهلات والخبرات الأساسية والتفصيلية فى المتقدم للوظيفة.**

٥- **المزايا التى تمنح لشاغلها مثل فرص الترقى المفتوحة أمامه.**

وطالما أن هذا الوصف قد استخدم فى استقطاب العاملين والإعلان عن احتياجات الشركة، فقد أضيف إليه قسم يوجه فيه طالب الوظيفة إلى طريقة التقديم، شاملاً لعنوان الشركة والفترة المتاحة للتقديم. وفى التوصيف العـام للوظيفة الذى يكون مناسبا لتحقيق الأهداف السابق ذكرها فإن القسم الخاص بواجبات الوظيفة قد يشتمل على أعباء الوظيفة ونسبة الوقت الذى يستغرقه أداء كل عبء من الوقت العام الذى يعمله الموظف فى اليوم أو الأسـبوع. والمثال التالى مأخوذ من توصيف وظيفة مهندس يعمل فى قـسم مراقبـة الجودة بإحدى شركات الإنتاج. وقد ورد فى القسم الخاص بواجبات الوظيفة ما يلى:

١- إنشاء علاقة مع الموردين الذين يقومون بحل مشاكل الجودة فى الشركة، والمحافظة على تلك العلاقة، ومراجعة الآلات ونظم العمل المستخدمة فى مراقبة الجودة (١٠%).

٢- ينشئ ويراجع أهداف المجموعة التى يشرف عليها وكذلك ميزانية القسم والمحافظة على تكاليف القسم عند حد معقول (١٠%).

٣- مراجعة تصميم السلع وخطوات الإنتاج، ومراجعة المشاكل التى تؤدى إلى عدم رضا العملاء، أو تمنع من تحقيق الأهداف (٢٠%).

٤- بحث طرق واقتراحات مراقبة الجودة الجديدة التى يمكن أن تساعد فى تحسين العمل وتحقيق الأهداف (١٠%).

٥- تقديم معلومات لمهندسى قسم مراقبة الجودة بالمصانع يساعد على تلافى مشاكل الجودة (٢٠%).

٦- تقديم تقارير عن الجودة ومشاكلها للإدارة سواء تم ذلك عن طريق إجراء اختبارات الجودة أو خلال الإنتاج (١٠%).

٧- الإشراف والرقابة على عشرة من المهندسين وتدريبهم ورسم سياسة عملهم... الخ.

الفصل الثالث

تصميم الوظائف

يتعرض موضوع تصميم الوظائف لطريقة توزيع السلطات والأنشطة بين العاملين فى المنظمة وتأثيرها على الحوافز والرضا الوظيفى وإنتاجية العاملين. وسوف نتعرض فى هذا الموضوع لدراسة الأسباب التى تجعل بعض الوظائف محببة للعاملين تطلق لهم عنان التفكير والابتكار، بينما بعضها الآخر مكروها منهم ومقيدا لأفكارهم شالاً لقدراتهم على الابتكار وحل المشاكل التى تقابلهم فى عملهم. وسندرس أيضا بعض مداخل تصميم الوظائف التى تقود إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين مركز المنظمة بصفة عامة وتسمح فى نفس الوقت لكل عامل بأن يشغل الوظيفة التى ترضى رغباته العملية.

وسنبدأ الفصل بدراسة تاريخية مختصرة لتطور تصميم الوظائف منذ عصر الإدارة العلمية حتى الآن، ثم نتبع ذلك بدراسة تفصيلية للمدخل المعروف بمدخل خصائص الوظيفة لتصميم الوظائف، وهو مدخل يحاول تحديد مواصفات وظيفية تسهل أداء الوظيفة لشاغليها، كما تسهل عمليات رسم برامج الحوافز، وتحسين مستويات الرضا الوظيفى. وسوف نركز هنا على تصميم العمل للفرد، ولن نتعرض لتصميمه لمجموعات العاملين.

تطور تصميم الوظائف:

مداخل الإدارة العلمية:

بدأت محاولات تصميم الوظائف بهدف زيادة الإنتاجية فى بداية القرن التاسع عشر عندما بدا ظهور المنظمات الكبيرة وظهور موضوعات تقسيم العمل بين مختلف العاملين لما له من آثار جيدة على المنظمة والعاملين بها. وفى الحقيقة فإن تخصيص العمل وتقسيمه أساس هام من أسس تصميم

العمل فى مدخل الإدارة العلمية. فالإدارة العلمية عبارة عن مدخل لتصميم الوظائف نماه المهندس الأمريكى تايلور ووضحه فى كتابه الذى طبع سنة ١٩١١ بعنوان: مبادئ الإدارة العلمية. وقد أثرت الأفكار التى جاءت فى هذا الكتاب على موضوع تصميم الوظائف فى المنظمات الصناعية حتى الآن. وقد اعتنق تايلور مدخلا لتصميم الوظائف يقوم على تخصص العامل وتبسيط أنشطة العمل وتنميطها بهدف تحسين الإنتاج. وقد كان للإدارة العلمية تأثير على تصميم الوظائف لسببين:

١- أن مقولتها بأن التخصص وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة - بحيث يقوم كل عامل بالتخصص فى أداء جزء صغير من العمل حتى يصبح أداؤه لتلك الوظيفة عملاً روتينياً - يؤدى إلى زيادة الإنتاجية مقولة صحيحة إلى حد ما.

٢- أن مدخل الإدارة العلمية يوجه النظر إلى عدد من وظائف الإدارة ينبغى أداؤها بطريقة لا تقل عن مستوى أداء المنظمات المنافسة إذا كان للمنظمة أن تنافس فى السوق. وقد أكدت الإدارة العلمية على أهمية العناصر الآتية:

(١) تحليل العمل:

وهذا العنصر هو قلب الإدارة العلمية. ويقتضى تحليل العمل إلى أجزائه البسيطة وجود دليل يوضح للإدارة كيفية تقسيم العمل بين العاملين، وكذلك كيفية تنمية القواعد التى تمكننا من أداء كل جزء من أجزاء العمل بطريقة تؤدى إلى تحسين أداء العمل.

(٢) اختيار العاملين:

تولى الإدارة العلمية أهمية كبرى لإيجاد تلاؤم بين متطلبات العمل وإمكانيات العامل. وقد أوضح تايلور خطورة تعيين عمال لا تتوفر لديهم

الكفاءة لإنتاج المعدلات النمطية، وإلى خطورة تعيين العاملين الذين تتـوفر لديهم قدرات أكبر من متطلبات الوظيفة بحيث لا يتمكنون من استخدام كـل ما يتمتعون به من مهارات فى وظائفهم.

(٣) التدريب:

للتدريب أهمية خاصة فى الإدارة العلمية سواء تم قبل العمل أو أثنـاء أدائه، ويبدو ذلك من اعتبار تايلور المشرف مدرساً لعماله يـدربهم علـى أفضل طرق الأداء.

(٤) التعويض عن العمل:

أدرك معتنقو مدخل الإدارة العلمية أن المحافظة على معـدلات إنتـاج عالية تتطلب وجود نظام تعويض عن العمل يرتبط بتغير الإنتاج بحيث تزيد معدلات الأجور كلما زادت معدلات الإنتاج. كذلك ركـزوا علـى زيـادة معدلات الحوافز الإنتاجية نقدياً كلما ارتفعت معدلات الإنتاج.

(٥) تحديد الأهداف:

من أسس الإدارة العلمية وضع أهداف لكل عامل فيها نوع من التحدى الممكن التغلب عليه ببذل جهدى إضافى فى العمل.

ومن ذلك نستطيع أن نرى أن النجاح والشهرة التى حققها مدخل الإدارة العلمية ليس وليد الصدفة، بل نتيجة لأمور، منها أنها شجعت الإدارة علـى تحليل الأعمال التى سيقوم بها العاملون بهدف تقسيمها إلى أجزاء بـسيطة، وعلى اكتشاف طرق أداء هذه الأعمال بأقل مجهود وأقصى سرعة، وبالتالى زادت الإنتاجية وتحسنت كفاءة المنظمة ككل. وقد حدث هذا التشجيع علـى تحليل العمل وتقسيمه والتعرف على أفضل طرق الأداء فى وقت استخدمت فيه تكنولوجيا فى الإنتاج كانت مناسبة جداً لمبادئ الإدارة العلمية فى تصميم الوظائف. أيضا وجهت الإدارة العلمية النظر إلى أهميـة اختيـار العامـل

المناسب للوظيفة وإلى دور طرق الأجور والحوافز المناسبة فى زيادة الإنتاجية، وإلى تأثير الأهداف التى تحدد بطريقة واضحة فيها نوع من التحدى لقدرات العامل على تحسين أدائه، وتحفيزه لبذل الجهد بغرض تأكيد قدراته. وأخيرا تركيزها على وضع أعمال الرقابة فى يد المديرين. وكل هذه الأفكار تعتبر متقدمة بالنسبة للعصر الذى ظهرت فيه الإدارة العلمية.

وبالتأكيد فإن للإدارة العلمية عيوباً سبقت الإشارة إلى بعضها ومنها:

١- التركيز على النواحى المادية وإهمال الجوانب الأخرى من شخصية العامل.
٢- عدم اعترافها بالفروق الفردية، وأن ما يحفز عاملاً قد لا يؤثر فى عامل آخر. ولكن ما يهمنا هنا هو تبسيط الوظائف وتنميطها حتى يصبح أداؤها عملاً روتينياً.
٣- أصبح العمل يتسم بالضجر.
٤- مع أن مدخل الإدارة العلمية كان على صواب فى أهمية ملائمة مهارات العامل لمتطلبات الوظيفة فإن تبسيط الوظائف إلى ذلك الحد الذى نادت به الإدارة العلمية جعل أقل العاملين كفاءة مناسب لهذه الوظيفة. أى أن معظم العاملين كانوا ذوى قدرات تفوق متطلبات العمل. وهذا هدم لمبدأ نادت به وهو خطورة شغل العامل لوظيفة تحتاج قدرات أقل من قدراته.

الآثار السلبية أو المشاكل الناجمة عن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية:

والنتيجة العامة أنه رغم المزايا التى حصلت عليها المنظمات التى اتبعت هذا المدخل فإنه قد كانت له آثار جانبية سيئة على تلك المنظمات حيث:

١- زادت فيها التكلفة المادية.
٢- قلت معدلات الرضا.
٣- زاد معدل الأمراض النفسية بينهم. وقد ظهر ذلك واضحاً فى صناعة السيارات التى زادت فيها معدلات تلك الأمراض. ومن الواجب أن نشير إلى أن تبسيط العمل بهذا الشكل مكلف للمجتمع.
٤- العمالة التى تتعود على العمل كآلة سرعان ما تفقد قدرتها على التفكير والمبادأة وحل المشاكل التى تواجهها، وبالتالى فلن يكونوا قادرين على استعمال مهارتهم بطريقة تؤثر فى وظائفهم، وكذلك فإن هذه الأمراض مكلفة للمنظمات التى يعمل أولئك العمل بها.
٥- كان الضجر والملل يدفع العاملين بخطوط الإنتاج إلى افتعال الأعطال لإيقاف خط الإنتاج لإعطاء أنفسهم راحة أو محاولة معرفة طريقة إصلاح خطأ بسيط.
٦- كذلك أدى عدم الرضا إلى زيادة معدلات الغياب وترك الخدمة فى المنظمات التى تتبنى مدخل الإدارة العملية.

وقد أظهرت الدراسات أن مستوى الغياب وترك الخدمة يكون عاليا بين ذوى المهارات العالية من العاملين إذا عملوا فى الوظائف التى تتطلب مستويات مهارة أقل من مستواهم. وأظهرت إحصائيات خطوط الإنتاج بأحد مصانع السيارات أن معدلات ترك خدمة زادت عن ١٠٠% فى إحدى السنوات. والمعروف أن معدلات ترك الخدمة والغياب العالية مكلفة جداً للمنظمات. ولذلك لم يكن مدهشاً انتقاد كثير من المديرين لمدخل الإدارة العلمية وتبنيهم مداخل احدث منه لتصميم الوظائف.

مدخل توسيع مجال الوظائف:-

ظهر هذا المدخل فى أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات كرد فعل للمشاكل السابق ذكرها للإدارة العلمية. فبينما تركز الإدارة العلمية وتصميم الوظائف على تقسيم الوظيفة إلى أصغر أجزائها فإن مؤيدى مدخل توسيع مجال الوظيفة يجادلون بأنه قد يغالى فى إتباع هذا المبدأ فيتم تقسيم الوظيفة إلى أجزاء صغيرة يؤديها العامل العديد من المرات فى وقت قصير مما يؤد إلى الضجر وعدم الرضا والغياب وترك الخدمة وإن أدى إلى زيادة الإنتاجية إلى حد ما. وفى محاولة للتغلب على عيوب الإدارة العليمة رأى مؤيدو مدخل توسيع مجال الوظيفة بضم هذه الأجزاء الصغيرة إلى بعضها لتكون وظيفة متكاملة يؤديها العامل. والمنطق وراء هذا المدخل أن إعطاء العامل وظيفة تشتمل على أعمال مختلفة، ويقل فيها التكرار وتتطلب مدى أوسع من المهارات التى يتطلبها أداء ذلك القدر الصغير من الوظيفة يؤدى إلى التغلب على آثار تفتيت الوظيفة الذى يتم طبقاً لمبادئ الإدارة العلمية.

فإذا كانت إحدى الوظائف الإنتاجية تتكون من ثلاثة أعمال هى تجهيز المواد للماكينة، وتشغيل الماكينة، وفحص المنتج، فإن الإدارة العلمية تعين عاملا لكل من هذه الأجزاء، ولا يستطيع أحد العمال أن يقوم بالجزء الذى يؤديه الآخر. أما طبقاً لمبدأ توسيع مجال الوظيفة فإن عاملا واحدا يؤد الوظيفة كلها. وهذا يترك للعمال بعض الحرية فى تحديد طرق وإجراءات أداء الأعمال.

وقد أوضحت نتائج الدراسات الميدانية على المنظمات التى اتبعت هذا المدخل لتصميم الوظائف أن تلك المنظمات حققت وفورات فى التكاليف وزيادة فى إنتاجية العاملين وفى رضاهم الوظيفى.

وبينما توضح خبرات الشركات أن لهذا المدخل في تصميم الوظائف مزايا سبقت الإشارة إليها فإنه لم يسلم من النقد حيث ذكر أنه أسلوب إدارى يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض عدد العاملين، وانتقده الآخرون بأنه ترك الوظائف الأساسية بدون تعديل، وهى فى حد ذاتها وظائف مملة تبعث على الضجر والأذى النفسي. كذلك فإن هذا المدخل لا يبنى على نظرية علمية توضح للإدارة لماذا وكيف تتوقع النتائج الايجابية إذا قامت بتوسيع فى مجال الوظيفة. وقد بدا هذا المدخل بمبادأة من المديرين والاستشاريين الذين رأوا الآثار السيئة لزيادة التخصيص وتقسيم العمل عن الحد المعقول، وقرروا أنه لابد من عمل شيء للتغلب على تلك الآثار. وقد أدى نقص الإطار النظرى إلى صعوبة صياغة مبادئ لإعادة تصميم الوظائف تستخدم عند تطبيق مدخل توسيع مجال الوظيفة.

مدخل إثراء الوظيفة:

يبنى هذا المدخل على نظرية هرزبرج ومساعديه، وهى النظرية الخاصة بالحوافز والرضا الوظيفى، ويطلق على هذه النظرية باللغة الانجليزية Two – Factor Theory of Motivation and Satisfaction وهى تقوم على أن لكل وظيفة نوعين من الخصائص المتمايزة:

النوع الأول: خصائص محفزة للعامل وهى خصائص تنبع من الوظيفة ذاتها مثل رغبة مؤديها فى الحصول على اعتراف الجماعة بقدراته، والوصول إلى هدف معين أو مسئولية معينة أو النمو. فهذه العوامل تحفز العامل لأداء العمل. **والنوع الثانى** من العوامل يطلق عليها العوامل الصحية، وهى عوامل خارجية بالنسبة للعمل أو الوظيفة مثل سياسة الشركة، ونظام الإشراف، والأجور والمرتبات. ويعتقد هرزبرج أن درجة رضا العامل أو عدم رضاه لا يمكن تمثيلهما بنقطتين على طرفى خط واحد،

ولكنهما مستقلان عن بعضهما وبالتالى يمكن تمثيلهما بنقط على خطوط منفصلة.

ويعتقد هرزبرج أيضا أن مدى التحفيز والرضا اللذان يحصل عليهما العامل يرتبطان بمقدار النقص الموجود فى العوامل الصحية الخارجية. بمعنى أنه لابد من وجود العوامل الصحية الخارجية فى الوظيفة حتى نبعد شبح عدم الرضا الوظيفى. ولكن هذه العوامل الصحية لا يمكن أن توجد رضا وظيفيا أو تحفز العامل لزيادة جهوده، فهى عوامل وقائية ولكنها لا تنشط شيئاً موجوداً أو توجد شيئاً معدوماً.

ومن الواضح أن نظرية هرزبرج لها علاقة واضحة بتصميم الوظائف فهى تقول إذا كانت الإدارة ترغب فى وجود عمال راضين عن وظائفهم ومحفزين لأداء جيد فمن الواجب توفير قدر عال من العوامل المحفزة (الداخلية) فى الوظيفة نفسها. ولذلك فإن إعادة تصميم الوظائف لتشمل على مزيد من العوامل المحفزة هو ما قصده هرزبرج من تعبير الإثراء الوظيفى. أى جعل الوظيفة غنية بالعوامل الداخلية المحفزة للعاملين. والسؤال الذى يمكن طرحه هو كيف نفرق بين توسيع مجال الوظيفة، وإثراء الوظيفة؟

يعتقد هرزبرج أن هناك فروقاً كبيرة بين الاثنين. وأن الفرق يرجع إلى مقارنة الأجزاء التى يطلب من العاملين أداؤها بطريقة محددة، بالأجزاء التى يترك لهم حرية تحديد طريقة أدائها. ويعتقد هرزبرج أن معظم الوظائف فى المنظمات تحتوى على عدد ضخم من الأجزاء المطلوب أدائها، وعدد محدود من النوع الذى يترك للعامل حرية تحديد طريقة أدائها. وبذلك فإن مدخل توسيع مجال الوظيفة يتضمن توسيعاً أفقيا حيث أن هذا المدخل يتضمن إضافة قليلة للجزء الذى يكون تحت سيطرة العامل. ولذلك فإن قدرة

هذا المدخل على زيادة تأثير العوامل المحفزة محدودة وبالتالى يكون تأثيرها الايجابى على الحوافز والرضا الوظيفى محدود.

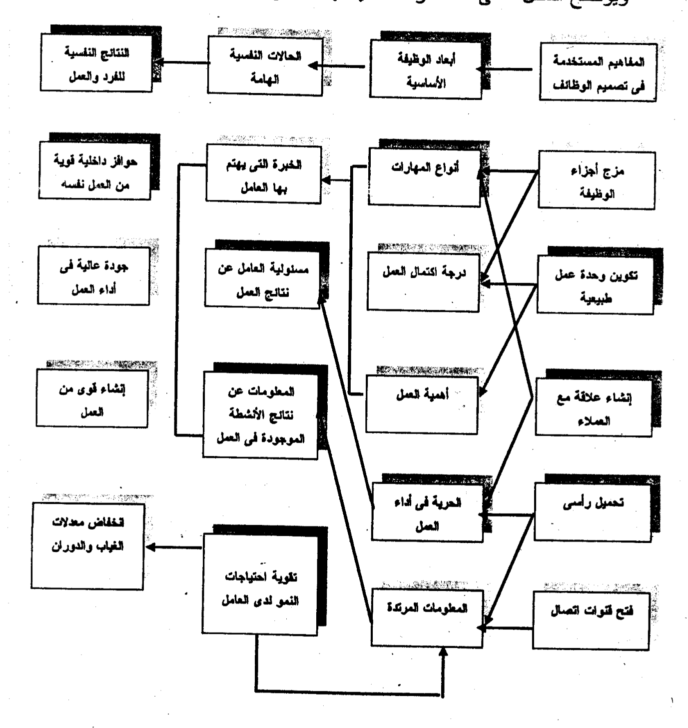
كذلك فإن هرزبرج يرى أن مدخل إثراء الوظيفة يتضمن إثراءً رأسيا يتضمن تحولا كبيراً فى مقدار السيطرة الممنوحة للعامل على عمله. وقد استخدم لفظ (رأسياً) هنا لنشير إلى أن الإثراء الوظيفى تحولا من أعلى إلى أسفل فى تنظيم السلطة والمسئولية الخاصة بالأداء المؤثر. هنا تتحول سلطة الإدارة ورقابتها على الأداء إلى الأشخاص الذين يؤدونه فعلاً. ومن ذلك يتضح هذا المدخل عبارة عن إعادة تصميم الوظائف بهدف إعطاء العامل حرية أكبر فى التخطيط لانجاز عمله. فالعامل يقرر كيفية أداء العمل، ويحصل على توجيهات أقل من رئيسه، وبذلك يشعر العامل بأنه أصبح سيد نفسه، وأنه قد حصل على سلطات ومسئوليات أكبر.

ومن مواصفات برامج الإثراء الوظيفى أنها مكثفة تتضمن جزءاً كبيراً من العمالة الموجودة بالمنظمة، فإذا استخدم هذا المدخل مع إحدى الوظائف فإن الوظائف الإشرافية تتغير لتسمح بزيادة سلطات ومسئوليات الوظيفة التى تم إثراؤها. ولذلك فإن هذه البرامج تتطلب قيام الإدارة العليا بقدر كبير من التخطيط، وبإعادة تدريب العاملين، وتخلى المديرين عن قدر كبير من سلطاتهم، وتبنيهم فلسفة قيادية جديدة. ومن ذلك يتضح أن نجاح هذا المدخل مرتبط بقدرة الإدارة العليا على إقناع المستويات الإدارية الدنيا والمشرفين بأن برامج الإثراء الوظيفى سوف تؤدى إلى أفضل النتائج لهم وللمنظمة وبان تابعيهم قادرون على تحمل السلطة المخولة لهم.

مدخل خصائص الوظيفة:

أعطى المهتمون بتصميم العمل وأثر ذلك التصميم على الأداء والحوافز والرضا الوظيفى فى السنوات الأخيرة أهمية كبيرة لبعض الخصائص التى

لها تأثير فعال فى شرح كيفية استجابة أو تأثر العاملين بأعمالهم. ويعنى ذلك أن اهتمامهم منصب على تلك العوامل التى يبدو أن لهـا أثـرا علـى أداء العامل لعمله. وقد كانت أهم النظريات فـى هـذا الاتجـاه هـى نظريـة الخصائص الوظيفية التى ابتكرها هاكمان واولدهام فى أواخر الـسبعينات. ويوضح الشكل التالى العناصر الأساسية لهذه النظرية.



ومن هذا الشكل يتضح أن هناك خمسة أبعاد وظيفية أساسية هى أنواع المهارات، وشخصية العامل، وأهمية العمل، والحرية فى أداء العمل، وفتح قنوات اتصال بين العامل والإدارة، ساهمت فى خلق ثلاث حـــالات نفـــسية هامة هى الخبرة التى يهتم بها العامل، وشعور العامل بالمسئولية عن نتائج عمله، والمعلومات عن نتائج الأنشطة الموجودة وتؤدى تلك الحالات بدورها إلى بعض النتائج المُرْضية للعامل وللمنظمة وهى حـــوافز داخليـــة قويـــة، وجودة أداء عالية، والحصول على درجة إشباع عالية من العمل وانخفاض معدلات الغياب والدوران. وأخيرا فإن الارتباط بـــين الأبعـــاد الوظيفيـــة، والحالات النفسية، والنتاج تعدل بواسطة قوة حاجة العامل للنمو، وسنـــشرح هذه المجموعات الثلاث فيما يلى:

الحالات النفسية:

اعتقد أصحاب نظرية خصائص الوظيفة أن ثلاث حالات نفـــسية ذات أثر هام على حوافز العامل الفرد ودرجة الإشباع الوظيفى التـــى يحـــصل عليها وهى:

١- **الخبرة التى يهتم بها العامل:** لابد أن يشعر العامل بأهمية العمـــل لـــه شخصيا، وأنه ذا قيمة بالنسبة له، أى أنه يستحق بذل الجهد.

٢- **المسئولية التى يرحب بها العامل:** يجب أن يـــشعر العامـــل شخـــصياً بمسئوليته عن نتائج العمل الذى يؤديه.

٣- **العلم بالنتائج:** يجب أن يعرف العامل بانتظام مناسب نتائج أدائه لعمله.

وكلما زاد وجود هذه الحالات النفسية كلما زاد رضا العمال عن أنفسهم عندما يؤدون عملهم بكفاءة.

وبطريقة أخرى، فإن النظرية تقول إن العامل يحصل على إشباع داخلى عندما يعرف (إشارة إلى المعرفة بالنتائج) أنه شخصياً (إشارة إلى المسئولية الشخصية) قد أدى أداء ممتازا فى العمل المطلوب منه (إشارة إلى الاهتمام الشخصى بالعمل والنتائج).

الأبعاد الأساسية للوظيفة:

يمكن أن نلاحظ من الشكل السابق أن هناك ثلاثة أبعاد وظيفية أساسية تساهم فى اهتمام العامل بوظيفته وشعوره بمعنى خاص للعمل وهى:

١- **المهارات المختلفة التى يتطلبها انجاز العمل:** فكلما شعر العامل أن أداء الوظيفة يحتاج إلى استخدام عدد مختلف من مهارات الأداء، كلما زادت أهمية هذا البعد الوظيفى وزاد تأثيره كبعد وظيفى عليه.

٢- **درجة اكتمال العمل:** ويقصد بذلك ما إذا كانت الوظيفة تتضمن أداء عمل متكامل من الألف إلى الياء أو جزءاً مستقلاً من العمل الكبير يمكن التعرف على نتائج أدائه.

٣- **أهمية العمل:** ويقصد بذلك أهمية العمل بالنسبة لحياة الآخرين أو عملهم سواء للمنظمة التى يعمل بها أو بالنسبة للمجتمع ككل.

وقد ذكر أصحاب النظرية أن البعد الوظيفى الذى يحتمل أن يؤدى إلى استثارة شعور العاملين بالمسئولية الشخصية عن العمل هى الاستقلال الذى وصف بأنه مقدار الحرية والاستقلال والتميز الممنوح للعامل فى جدولة أعماله وفى تحديد إجراءات أداء العمل. وأن البعد الوظيفى الذى ينشر معرفة النتائج هو المعلومات العكسية التى عرفت بأنها درجة احتياج أداء واجبات الوظيفة لحصول العامل على معلومات واضحة ومباشرة عن درجة تأثير أدائه. وقد فسرت قوة احتياج العامل للنمو باستعداد العامل للعمل بالأعمال المعقدة التى تشتمل على تحدى قدراته.

وكما يتضح من الشكل فإن قوة احتياج العامل للنمو تربط أبعاد الوظيفة بالحالة النفسية، كذلك فإنه قد ربط الحالة النفسية بالعوامل المؤثرة على النتائج. ويعنى الربط الأول أن العاملين ذوى الحاجة القوية للنمو يمكن أن يواجهوا الحالات النفسية المناسبة فى هذا النموذج عندما تثرى وظائفهم أكثر من زملائهم ذوى احتياجات النمو الضعيفة. ويعنى الربط الثانى أن العاملين ذوى الحاجة القوية للنمو سوف يستجيبون ايجابيا للحالات النفسية المناسبة عند ظهور تلك الحاجات أكثر من استجابة ذوى الحاجة الضعيفة للنمو.

كذلك يوضح الشكل السابق العوامل المؤثرة فى النتائج التى تتأثر بمستوى الحوافز التى يحصل عليها العامل من عمله. ويشمل هذا المستوى الحوافز الداخلية، وجودة أداء العمل، والرضا الوظيفى، خاصة الرضا عن الفرص المتاحة لنمو العامل فى وظيفته، ومعدل الغياب وترك العمل ومن المتوقع أن تتأثر هذه النتائج ايجابيا بالوظائف التى تتوفر فيها أبعاد الوظيفة الأساسية بوضوح.

استخدام النظرية فى التشخيص:

صممت نظرية الخصائص بطريقة تمكننا من القياس المباشر لأثر العوامل العامة على الوظيفة أثناء أداء العمل. والعوامل العامة المقصودة هى: أبعاد الوظيفة الموضوعية، والحالات النفسية الوسيطة، وقوة حاجة العمل للنمو، والرضا والحوافز الوظيفية. ويمكن الحصول على هذا القياس باستخدام المقياس المعروف بالمسح التشخيصى للوظيفة الذى صمم لتحقيق هدفين هما:

١- تشخيص الوظيفة الحالية ليحدد حاجتها لإعادة التصميم لتحسين حوافز العاملين وإنتاجيتهم، وكيفية تحقيق ذلك.

٢- تقييم تأثير تغيير الوظائف على العاملين.

ويقدم مسح تشخيص الوظائف أسلوبا لقياس أثـر الأبعـاد الوظيفيـة الخمسة، والحالات النفسية الهامة، ورد الفعل العاطفى للعامل نحـو العمـل ومكان العمل، وقوة حاجة العمل للنمو. ومن الممكن باستخدام هذا المـسح الحصول على درجة تعكس درجة التحفيز المتوقعـة للوظيفـة أخـذا فـى الاعتبار الأبعاد الخمسة الأساسية. ويمكن حساب هذه الدرجة العامـة كمـا يلى:

[(المهارات المطلوبة + درجة اكتمال العمل + أهمية العمل) ÷ ٣] × حرية العامل × المعلومات المرتدة عن الوظيفة

وطبقاً للمعادلة فإن أى زيادة فى عنصر من عناصرها سـيؤدى إلـى زيادة درجة التحفيز المتوقعة. ولكن نظراً لأنها تضرب فى درجـة حريـة العامل، وفى المعلومات المرتدة عن الوظيفة فإن أى نقص فى أى من هاتين الدرجتين ستؤدى إلى نقص الدرجة الإجمالية المتوقعة للتحفيز.

وفى النهاية فإن هذه النظرية تقترح أن العمـال فـى الأغلـب الأعـم سيعملون بجد فى الوظائف التى تطبق عليها برامج الإثراء الوظيفى عنـدما تزيد قيمة تحقيق الأهداف لديهم، وعندما يرغبون فى تحقيـق التقـدم فـى أعمالهم، وعندما يكونون راضين عن بيئة العمل الداخليـة مثـل الأجـور والإشراف والأمان والزملاء. فإذا تحقق أحد هذين الشرطين فربما كان من الواجب إجراء تصميم الوظائف بحذر أو كان من المفضل إيقـاف إجـراء تصميم الوظائف حتى تنخفض حالة عدم الرضا عن البيئة، أى حتى تحـل المشاكل التى تؤدى إلى حالة عدم الرضا بصفة عامة.

وقد أثبتت البحوث الميدانية التى أجريت فـى سـبع مـن الـشركات الأمريكية ما توقعته النظرية بصفة عامة، غير أن تأثير المعلومـات علـى

نتائج الأداء لم يكن بنفس قوة الأبعاد الوظيفية الأخرى فى بعض المنظمات، وربما رجع ذلك إلى تعدد مصادر الحصول على المعلومات وليس بسبب عدم أهمية المعلومات. كذلك فإن العلاقة بين حرية العامل فى عمله وبين شعور العامل بالمسئولية لم تكن بالضبط كما توقعته النظرية ومع ذلك فإن النظرية تقدم أساسا واضحا لرسم وظيفة العامل. وبعد ممارسة الوظيفة تجمع المعلومات عن جهود التصميم لتستخدم فى تحسين النظرية.

ومن الملاحظ أن مدخل الخصائص الوظيفية يمثل تطويراً كبيراً فى المدخل النفسى لتصميم الوظائف، فهو مدخل مبنى على نظرية علمية، يقوم على تشخيص الوظيفة والعامل وله بعض الاستخدامات التطبيقية وهو بذلك مدخل متكامل لتصميم وظيفة العامل. ومع ذلك فإن هناك بعض نواحى القصور فى النظرية منها:

١- أنها تتعامل مع الخصائص التى يمكن تعديلها لتحسين الحوافز الايجابية للعامل، وهى بذلك لا تتعامل مباشرة مع العناصر السلبية للوظيفة خاصة تلك التى تترتب على التكرار وتفتيت الوظائف.

٢- تركز النظرية على العلاقة بين العامل وعمله، ولا تهتم بتأثر العلاقة الإدارية الاجتماعية والفنية رغم أنها تؤثر فى رد فعل العمال بالنسبة لوظائفهم.

٣- يمكن استخدام هذه النظرية فى الوظائف التى يمكن أن يؤديها العامل الفرد كاملة دون تأثر بالآخرين مثل وظائف المبيعات وبعض أنواع الخدمات الأخرى. ولكنها لا توضح طريقة تصميم الوظائف التى تؤدى عن طريق فريق يتداخل أداء أعضائه مع بعضهم البعض.

الفصل الرابع

إيجاد بيئة عمل صحية آمنة

مع ازدهار وتطور كثير من المجتمعات الإنسانية وارتقاء مستوى التعليم فى هذه المجتمعات ازدادت تطلعات العاملين ومطالبهم المادية والمعنوية. واستجاب الكثير من الدول لهذه التطلعات فسنت القوانين المنظمة لواجبات أصحاب الأعمال وحقوق وواجبات العاملين. وأصبح من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية بالشركة العمل على إيجاد بيئة عمل صحية آمنة يمارس فيها العاملون أعمالهم. وقد ساعد على ازدياد أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بذلك النشاط اكتشاف أن كثير من المواد التى لم تكن ذات خطورة تذكر على صحة العاملين فى الماضى أصبحت ذات خطر كبير عليهم حاليا إذا أخذ تعرضهم لها لمدد طويلة فى الحسبان. وقد زاد اهتمام الجماهير بهذه الظروف كثيراً. كذلك فإن ضغوط العمل والمنزل أضحت هى أخرى ذات تأثير كبير على صحة العاملين البدنية والنفسية. لذلك فسيهتم ذلك الفصل بدراسة الرعاية الصحية والنفسية للعاملين وكيفية إيجاد بيئة عمل آمنة لهم، وبكيفية مواجهة إدارة الموارد البشرية لهذه المتطلبات الجديدة عن طريق رسم الإستراتيجية المناسبة لتلك الظروف.

قرارات إستراتيجية:

ازدادت أهمية القرارات الإدارية التى تتخذها الإدارة فيما يتعلق بأمن العاملين الوظيفى نظراً للعقوبات الضخمة التى تدفعها الشركات نتيجة لتفريطها فى رعاية امن العاملين وصحتهم، بل أن بعض هذه العقوبات يتجه مباشرة لكبار المسئولين بالشركات ليشكل رادعاً لهم ليحذروا الوقوع تحت طائلة القانون. ولذلك فإن هناك قرارات إستراتيجية يمكن أن يختار المديرون من بينها وفقاً لظروف شركاتهم، ومن تلك القرارات:

١- مستوى الحماية التى ستقدمها الشركة للعاملين: ويتحدد ذلك بناءً على ظروف الشركة المالية، ووفقاً لحجم العقوبات التى يمكن أن تطولها عند التفريط فى ذلك. ولذلك ينبغى أن تقرر الإدارة ما إذا كانت الشركة ستقدم أدنى أو أقصى مستوى من الحماية للعاملين.

٢- على الإدارة أن تختار بين سياسات الحماية المكتوبة وبين تلك التى يتم تنفيذها عن طريق برامج التدريب وضغوط الزملاء: ويسمى الأسلوب الأول (المكتوب) الأسلوب الرسمى والثانى (غير المكتوب) الأسلوب غير الرسمى.

٣- على الإدارة أن تتخذ قرار بشأن ما إذا كانت ستتخذ زمام المبادرة بشأن ابتكار وتطبيق استراتيجيات الرعاية الصحية والأمن الوظيفى، أم انتظار ظهور أى مشكلة فى تلك المجالات ثم تنمية السياسات المناسبة لها.

٤- على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت ستتخذ استراتيجياتها فى مجال الرعاية الصحية والأمن الوظيفى كاستراتيجيات تسويقية للمنظمة ووسيلة لتحسين صورتها لدى العاملين فى سوق العمل أم لا.

ومن الواجب أن نتذكر دائما أن الشركات توازن بين التكلفة والعائد عند رسم استراتيجياتها فى هذا المجال. ذلك أن الشركة قد ترغب فى تقديم أقصى حماية للعاملين بها ولكن تعجز عن ذلك لعدم توفر الموارد المالية التى تمكنها من ذلك فترضى بما تستطيع تقديمه من حماية وبما تفرضه عليها القوانين الحكومية.

جهود الشركات لإيجاد بيئة عمل آمنة:

لقد أشرنا إلى أن القوانين بصفة عامة تطلب من صاحب العمل تـوفير ظروف عمل آمنة للعمال. وفى استبيان أجـراه مكتـب الـشئون القوميـة الأمريكى ظهر أن أكثر من ٨٠% من المنظمات المشتركة فى الاسـتبيان يتوفر لديها برنامج أمن رسمى لمقابلة متطلبـات القـانون. وتتـولى إدارة الموارد البشرية فى ٥٠% من الشركات إدارة تلك البـرامج. وفـى ثلـث المنظمات توجد إدارة خاصة بأمن بيئة العمل. ويتبع رؤساء إدارات الأمـن فى المنظمات التى توجد بها إدارات خاصة بالأمن إدارة الموارد البشرية فى ٢٦% من الحالات، ويملك مديرو الأمن سلطة إيقاف الأعمال المهددة للأمن بالمنظمة.

وبينما يتوقف نجاح برامج الأمن على المديرين التنفيذيين، فـإن إدارة الموارد البشرية تنسق الاتصالات الخاصة بتلك البرامج، وكـذلك أنـشطة التدريب الخاصة بها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالسجلات المطلوبة. كذلك فإن مديرى الأمن يكونون على صلة مستمرة بالمديرين التنفيـذيين ويعملـون بالتعاون معهم على نجاح تلك البرامج. وقد أوضح الاسـتبيان الـسابق أن ٩٠,٥% من المنظمات التى تتوفر بها برامج امن رسمية تشكل لجنة امـن عامة من ممثلين للمصانع المختلفة أو الأقسام المختلفة بالـشركة. وتتـولى اللجنة أو تشرف على فحص الظروف المختلفة للحوادث التى تقع والعمـل على نشر قواعد الأمن بين العاملين واقتراح وسائل تطبيقها:

حوافز ومعلومات الأمن Safety motivation & knowledge

ربما كان من أهم قواعد برامج الأمن هو تحفيز المـدير والمـشرفين ليكونوا على علم بتلك البرامج. فإذا فشل المديرون فى إظهار تلك المعرفـة فمن الصعب أن نتوقع أن يكون العمال على علم بها أو أنهم يـستخدمونها.

ولسوء الحظ فقد لاحظ الخبراء على سلوك المديرين ما يدل على عدم اكترائهم أو عدم معرفتهم بمعلومات الأمن. فقد لوحظ مثلا أن معظم المديرين المشرفين يرتدون قبعات وملابس الأمن أقل كثيراً من ارتدائهم ملابس الإنتاج ومراقبة الجودة. وتحظى المعلومات الخاصة بالأمن بنفس أهمية حوافز ارتداء ملابس الأمن وإتباع احتياطاته. وربما استطاع التدريب إخبار العامل باحتياجات وتعليمات الأمن وبسياسة الشركة فى هذا المجال وغير ذلك من المعلومات الخاصة بمجال الأمن وإجراءاته، ولكن تبقى للحوافز أهمية فى حثهم على استخدام تلك المعلومات.

برامج معلومات الأمن:

يتوفر فى معظم المنظمات برامج أمن تقوم على استخدام وسائل اتصال عديدة. فقد يتم استخدام المحاضرات والأفلام التجارية وأفلام الفيديو التى نميت لتقابل احتياجات المنظمة، وغير ذلك من الوسائل التى تعلم وتدرب العاملين على استخدام إجراءات الأمن بكفاءة. وربما استطاعت المنظمة استخدام الملصقات بوضعها فى الأماكن العامة، بل والهامة لزيادة مستوى معرفة العاملين بتعليمات الأمن والسلامة الوظيفية. ويتم تنسيق معلومات الأمن عن طريق ضابط الأمن (مدير الأمن بالشركة) الذى يجب عليه أن يقوم بتسجيل اهتمامات كل عامل فى هذا المجال. ومع ذلك فإنه يعتمد كثيراً فى نجاح عمله على تعاون المديرين والمشرفين. ومن المهم أن يضع مديروا الأمن والمديرين التنفيذيين. أهدافا خاصة بالأمن الوظيفى وأن يقوموا بإعلام تابعيهم بنتائج الأداء فى ذلك المجال. وأن يوضحوا لهم مدى تحقيقهم لأهداف الأمن الوظيفى.

دور المشرفين فى الاتصالات الخاصة ببرامج الأمن:

من أهم واجبات المشرفين إعلام مرءوسيهم بوجوب العمل بأسلوب آمن. ويبدأ هذا الدور منذ استقبال العمالة الجديدة وتدريبها فى برامج الاستقبال التى يجب أن يتم التأكيد فيها على أهمية السلامة والأمن الوظيفى. ومما يجب التركيز عليه استخدامه إجراءات عمل مناسبة وارتداء ملابس الأمن واستخدام وسائله ويجب شرح ذلك بعمق أثناء برامج الاستقبال. وعلى المديرين التأكد من فهم العاملين لتلك المعلومات، كما أن عليهم تشجيع العاملين على الاهتمام بإتباع تعليمات الأمن. وحيث أن المدير لا يضمن استمرار تطبيق تلك المعلومات والاستجابة لها فعلى المشرفين ملاحظة العمال أثناء العمل وتأكيد ضرورة إتباع تعليمات الأمن وكذلك أسباب الحوادث. وعلى المديرين محاولة نشر روح أمن الفريق بين العاملين.

برامج تدريب الأمن: safety training programs

يقدم كثير من المنظمات برامج تدريب على أساليب الأمن تشمل الإسعافات الأولية ومساعدة الجرحى والمرضى، والقيادة الحذرة ووسائل منع الحوادث أو تقليل آثارها، وأساليب نقل ومبادلة الأجهزة الخطرة، والإجراءات التى تتبع فى حالات الخطر. وتركز برامج التدريب على الإسعافات الأولية واستخدام معدات الأمن المختلفة كنظارات الأمن وقبعات الصلب (الخوذة) وأحزمة الأمن، ومعدات حماية الشعر والسمع والتنفس. وتقدم كثير من المنظمات برامج خاصة بأمن العامل خارج المنظمة سواء فى البيت أم على الطريق حيث أنها كلها تؤثر على التكاليف التى تتحملها الشركة لتأثيرها على الأجور وعلى أقساط التأمين وتكاليف العلاج ونسب الغياب... الخ.

حوافز الأمن Safety Incentives

حتى تؤتى برامج التدريب ثمارها فمن الواجب أن تكون هناك حوافز للاستفادة منها. ويقدم المديرون هذه الحوافز لتابعيهم بهدف تخفيض نسب الحوادث وجعل مكان العمل أكثر أمنا. وكثيرا ما تبنى برامج الحوافز على العقوبات أكثر منها على المكافأة. وقد درس باحثان آثار برامج الحوافز الايجابية التى وردت عنها تقارير فى ٢٤ دراسة من الدراسات التى تعرضت لحوافز الأمن. وفى كل الحالات وجد الباحثان أن الحوافز قد نجحت فى تخفيض نسب الحوادث وفى تنمية السلوك الآمن. وقد شملت الحوافز الثناء والاعتراف على الملأ بجودة سلوك العامل، وتقديم جوائز نقدية، وبعض الشهادات التى يمكن استبدالها ببعض منتجات الشركة. وقد أكدت كل الدراسات أهمية المعلومات التى يغذى بها صاحب السلوك الآمن عن سلوكه.

حملات تنشيط الأمن:

بالإضافة إلى تنظيم برامج التدريب الخاصة بالأمن الوظيفى، فإن مديرى الأمن غالبا ما ينظمون حملات امن فى ظروف ومناسبات خاصة، وإذا استمرت لمدة أسبوع فقد يطلق عليها أسبوع الأمن. وتتضمن هذه الحملات مسابقات بين الأقسام والمصانع التابعة للشركة يحصل صاحب أفضل سجل للأمن فى نهاية الحملة على جوائز أو شهادات تقدير أو كأس الأمن. وفى بعض المنظمات يعطى العامل صاحب أفضل سجل أمن جوائز نقدية وتقديرية جيدة.

إيجاد بيئة عمل صحية:

هناك كثير من المشاكل الصحية والنفسية التى يتعرض لها العاملون فى الشركات الحديثة. وسنعرض أهم المشاكل التى يتعرض لها العاملون حاليا فيما يلى:

١- المشاكل الانفعالية:

رغم أن المشاكل الشخصية محفوفة بالمخاطر الانفعالية، فإن معظم تلك المشاكل تحل فى وقت قصير ويعود لصاحب المشكلة توازنه. ومع ذلك فإنه تبقى نسبة تقدر بحوالى ٣% من العاملين بحاجة إلى العلاج النفسى لدى متخصصين فى هذا المجال. والمتخصصون هم الذين يستطيعون أن يقرروا ما إذا كان بإمكان العامل المريض الاستمرار فى مزاولة عمله أم لا طبقاً لظروف كل عامل. وعلى المنظمة والاخصائى عند مراجعة تلك الحالات أن يضعوا فى اعتبارهم ظروف الأمن بالمنظمة حيث أن هناك شبه إجماع على أن المشاكل الانفعالية عبارة عن مشاكل ثانوية يرجع جزء كبير منها إلى المشاكل الصناعية.

وعلى المديرين أن يكونوا على علم بأن سلوك بعض العاملين يتأثر ببعض العوامل التى قد لا تؤثر فى سلوك غيره من العاملين أو قد لا تؤثر فيهم بنفس الدرجة. ويعنى ذلك أن المتأثرين بتلك العوامل لديهم حساسية لها. وربما كانوا بحاجة إلى العمل فى مكان آخر، ويذكر الأطباء العاملون فى ذلك المجال العديد من الحالات التى وجد لدى أصحابها حساسية لمواد مثل العطور، والدخان والكثير من المواد الكيماوية.

وقد يتراوح سلوك من توجد لديهم تلك الحساسية بين الانزواء الشديد والابتعاد عن الناس، وبين الانفعالات الشديدة السريعة المتلاحقة التى تؤثر

بالتأكيد على أدائهم فى العمل. وقد ظهر أن بعض الأطعمة بالإضافة إلى بعض الأشياء التى توجد فى بيئة العمل قد يكون لها نفس التأثير.

٣- المشاكل المتعلقة بالإدمان:

ذكرت البحوث أن الشركات الأمريكية تخسر سنوياً حوالى ٢٠ بليون دولار نتيجة لمشاكل الإدمان. وقد قدرت الجهات الأمريكية الرسمية أن نسبة مدمنى المخدرات فى أمريكا تتراوح بين ١٦% و١٧% من قوة العمل. وأن هذه المشكلة توجد بين جميع فئات العمال، وبين الأخصائيين والمديرين.

وحتى يمكن مواجهة المشكلة فلابد أن يدرك أصحاب العمل أن الإدمان يمكن التنبؤ به، حيث يتبع المدمن نموذجا معيناً من السلوك، ولذلك فمن الممكن التعامل مع المشكلة باتخاذ إجراءات تتناسب مع مراحل تطورها. وتبدأ المشكلة بفقد المدمن السيطرة على رغبته فى الشرب حتى أنه يبدأ فى الشرب فى الأوقات غير المناسبة.

وعادة ما يستخدم المدمن لإنكار ليغطى مشكلته على الآخرين. وقد ذكر أحد المعالجين لهؤلاء المدمنين أن أول خطوة فى العلاج هى إيقاظ إحساس المدمن وجعله يحس بحجم المشكلة التى يعانى منها.

وحتى يمكن التعرف على المدمنين فى مرحلة مبكرة يمكن علاجهم خلالها فلابد من ملاحظة المشرفين لسلوك العاملين عن قرب وباستمرار وعلى المشرف أن يسجل الحالات التى تقل فيها معدلات الأداء، وأن يواجه العامل بالحقائق الدامغة الموضحة أن أداءه الوظيفى قد تأثر بالمشكلة، وعلى المشرفين أيضا أن يؤكدوا للعاملين المدمنين أنه يمكنهم أن يحصلوا على المعاونة دون التعرض للعقوبة إن هم أرادوا ذلك. وحيث أن المناقشة ستكون مركزة على مشاكل العمل دون تطرق لمشكلة الإدمان، فإنهم سوف

يتركون للعاملين حرية طلب العون في الاستفادة من ذلك العرض لحل أى نوع من المشاكل. ومن الممكن اتخاذ الإجراءات العقابية ضد من لا يرغبون فى الاستفادة من ذلك العرض وضد من لا يتحسن أداؤهم مع تكرار التحذير. وقد أوضحت الدراسات أن ٧٠% إلى ٨٠% من المدمنين يقبلون العرض بالمعاونة فى حل المشاكل. ومن المهم أن يعرف أصحاب العمل أنه من الممكن فى كثير من الحالات النظر إلى مشكلة الإدمان على أنها مرض وظيفى، وليس مشكلة تتطلب العقاب. وحيث أن كثيرا من وثائق التأمين تغطى جزءاً من علاج الإدمان فإن تكلفة العلاج قد تكون محدودة.

٣-سوء استخدام الأدوية Drug Abuse

من المشاكل التى تواجهها المنظمات اليوم مشكلة سوء استخدام الأدوية. وقد انتشرت هذه المشكلة بعد أن كانت محصورة فى نسبة محدودة من العاملين. كذلك اختلفت تقديرات الخسائر الناجمة عن سوء استخدام الأدوية، فذكرت تقارير الحكومة الأمريكية أن خسائر الاقتصاد الأمريكى حوالى ١٧٧ بليون دولار منها ٩٩ بليون دولار خسائر فى إنتاجية العمال، وبالإضافة إلى نقص الإنتاجية فهناك زيادة عدد الحوادث التى يترتب عليها أضرار بدنية تحتاج إلى علاج. أيضا فإن تكلفة التأمين الطبى ومعدلات السرقة تزداد.

ولهذه المشكلة تأثير كبير على قاعدة العمل. وقد كان علاج تلك المشكلة اختياريا من قبل أصحاب الأعمال أما الآن فإن الكثير من أصحاب الأعمال مجبرون قانونيا على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاج الاستخدام غير القانونى للأدوية – خاصة العقاقير المماثلة للهيروين... الخ.

وتشمل المتطلبات القانونية إخطار العاملين بسياسة صاحب العمل المضادة للاستخدام غير القانونى للأدوية – أى الأدوية غير القانونية –

والعقوبات التى يتعرض لها المدمن. والاتجاه العالمى الآن هو محاولة إيجاد بيئة خالية من الإدمان. ولذلك تجرى الفحوص الطبية لاكتشاف المـدمنين، كما تشترط كثير من الحكومات على الشركات التى تحظى بعقود حكوميـة أن لا يوجد بين العاملين فيها مدمن بهدف القضاء على ظاهرة الإدمان.

ومن الممكن أن يتعرض مستخدمو الأدوية التى يصفها الأطباء لظاهرة الإدمان أيضا. والمشكلة أنهم قد لا يعرفون أنهم مدمنون، وإذا عرفوا فإنهم قد يلجئون إلى وسائل مختلفة للحصول على العقاقير التى يـدمنونها كـأن يغيروا الأطباء.

وغالبا ما يكون العاملون فى إدارة الموارد البشرية على علـم بهـؤلاء المرضى، وبالأطباء الذى يترددون عليهم وبالأدوية التـى تـصرف لهـم. ولذلك فهم أقدر الناس على اكتشاف إدمانهم من ملاحظة التغيـرات التـى تطرأ على سلوكهم. وقد استخدمت طرق عديدة لعلاج هؤلاء المرضى ابتداء من علاجهم خلال العمل وانتهاءً بوضعهم فى مصحات خاصة.

٤- ضغوط العمل:

يمكن أن تؤدى ضغوط العمل إلى أمراض ومشاكل بدنية وعاطفية لمن يقاسون من زيادة مستوى هذه الضغوط. وأكثر أمـراض ضـغوط العمـل شيوعاً هى الضعف المزمن والإحباط والأرق والتوتر النفسى وقرحة المعدة والحساسية وآلام الظهر والحمى الروماتزمية وارتفاع ضغط الدم وإدمـان المخدرات والسمنة وابتزاز العامل لأسرته، بل وفقد المشاعر العاطفية. وفى الحالات الشديدة فقد تدفع تلك الضغوط العامل إلى الانتحار. وبالتأكيد فـإن الأمراض السابقة تؤد إلى زيادة ميزانيات الرعاية الصحية بالشركات. وإذا ما أضيف إلى تلك التكاليف تكاليف الغياب وانخفاض الإنتاجية والتعويضات

التى تدفعها الشركات بناءً على أحكام المحاكم فإن حجم تكـــاليف أمـــراض المهنة يزداد كثيراً.

ما الذى نعنيه بضغوط العمل:

إن ما نعنيه بالضغوط الوظيفية هو حالات التوتر التى يتعـــرض لهـــا العامل فى عمله نتيجة للمطالبة الزائدة عن طاقة العامل وتحمله، أو بـــسبب القيود الشديدة التى تفرض عليه، أو بسبب وجود فرص غير عادية تتطلـــب بذل جهد إضافى مع وجود احتمال بأن يحصل عليها هو أو غيره من زملاء العمل. أى أن المنافسة الشديدة بين العاملين للحصول على الفرصة قد تسبب الضغط.

وللتوتر الوظيفى مصدران أساسيان هما:

(١) الأنشطة البدنية (٢) الأنشطة العقلية والانفعالية.

وليست كل أنواع الضغوط سيئة وطبقاً لما ذكر "هـــانز ســـيلى" فـــإن الإنسان ينمو بقوة نتيجة للضغوط الوظيفية التى يكون لها دور فى بعـــض الحالات.

وقد استخدم سيلى اصطلاحين مختلفين ليميز بين نوعين مختلفين مـــن نتائج ضغوط العمل: **النوع الأول:** نتائج ايجابية، **والنوع الثانى:** نتائج سلبية مع ملاحظة أن ردود الفعل من الناحية النفسية والطبيعية متشابهة أو واحدة تقريباً، أى أن اعرضهما وآثارهما النفسية والبدنية قد تتشابه إلى حد كبير.

وقد أطلق "سيلى" على النوع الايجابى Easters أى الـــضغوط التـــى تؤدى إلى نتائج حسنة والتى يصاحبها تحقيق الأهـــداف والحـــصول علـــى معاونة الرؤساء والزملاء. وهذا النوع عبارة عن قوة مفيدة تجعل العامـــل يبذل طاقة ومجهودات إضافية فى مواجهة العقبات والمشاكل.

- ويرى "سيلى" أن الضغوط التى تتحول إلى محن Distress تكون من النوع السلبى. ويحدث ذلك عندما يحس العامل بفقد الأمن والكفاية فى وظيفته. ومما يحول الضغوط إلى محن فقد العون، واليأس، وخيبة الأمل. وينتج عن ضغوط العمل تحركات كيميائية فى جسم الإنسان بهدف تهيئة الجسم إلى وضع القتال والدفاع عن كيان الإنسان فى مواجهة الظروف المستجدة، التى يظهر فيها العامل فى وضع المقاتل الذى يواجهه العدو من الأمام والبحر من الخلف. وفى هذه الحالة يقوم النظام العصبى بتنشيط الغدد الصماء لإفراز الهرمونات التى تضع الجسم فى وضع الاستعداد. ويعبر عن هذا الوضع عادة بأن الجسم قد أصبح فى وضع تحذيرى، ويصاحبه زيادة فى عدد ضربات القلب بالإضافة إلى زيادة ضغط الدم. وتستمر تلك الحالة حتى يعيد العامل تقدير الأثر السيئ والأثر الحميد للظروف التى يوجهها. وبينما أدى رد الفعل التنبيهى دوراً جيداً لجدودنا الذين كانوا يتعرضون للكثير من الأخطار البدنية فإن قيمته محدودة بالنسبة للأخطار غير الواضحة التى نواجهها فى حياتنا الحديثة.

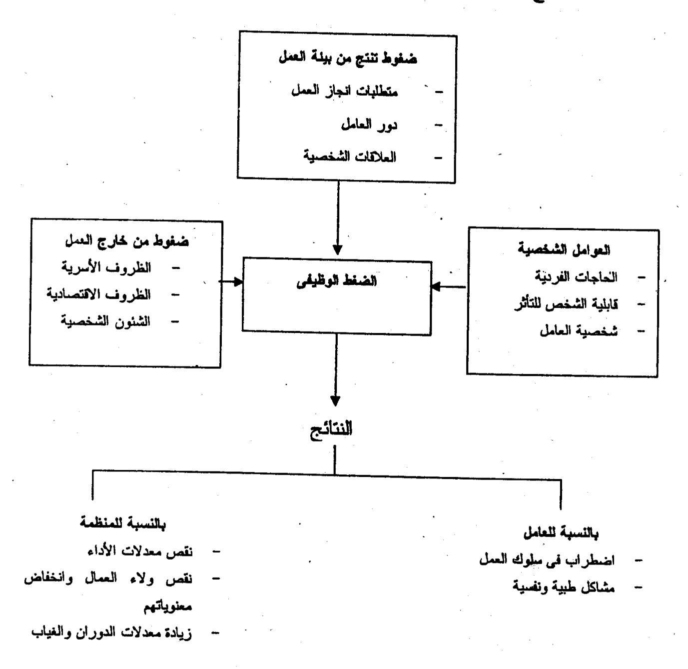
ولذلك فقد يترتب على المحن إذا استمرت لمدة طويلة حالات إعياء وإنهاك، بل وانهيار جسدى أو عقلى وعاطفى. وعندما نشر "سيلى" نتائج بحوثه منذ ما يقرب من نصف قرن أو أكثر فشل معظم الأطباء فى اكتشاف العلاقة بين آثار ضغوط العمل وبين الأمراض البدنية، ولذلك كانوا يشخصون الأمراض التى لا يبدو لها سبباً واضحاً بأنها أمراض نفسية مع أنها أمراض بدنية ناتجة من ضغوط العمل. وقد ظهرت دراسات حديثة أكدت وجود علاقة قوية بين ضغط العمل والكثير من أمراض الدم والقلب.

الضغوط النابعة من العمل:

مع أن الجسد يتعرض لبعض الضغوط الايجابية والسلبية فـــى جميـــع الحالات، فإننا نهتم هنا بالضغوط النابعة من مكان العمل. وفى هذه الحالـــة فإن باستطاعة الإدارة أن تستخدم بعض المداخل والأســـاليب التـــى تمنـــع ضغوط العمل أو تخفف منها ومن آثارها.

مصادر ضغوط العمل

يوضح الشكل الآتى مصادر وآثار ضغوط العمل



ومن الشكل يتضح لنا أن مصادر الضغط فى المنظمة تشتمل على:

١- أسباب لصيقة بدور العامل Role Factors

٢- أسباب خاصة بالوظيفة Job Factors

٣- أسباب نابعة من الإنسان ومن جسمه Physical Factors

وعادة ما يعبر عن تأثير ضغوط العمل فى شكل تكلفــة يتحملهــا العامــل أو المنظمة.

أمثلة من الضغوط السلبية:

يعتبر الاختلاف مع الرؤساء والزملاء سبب شائع من أسباب ضــغوط العمل السيئة. كذلك فإن عدداً لا يحصى من الأحداث قد يكون ســبباً فــى ظهور ضغوط العمل السالبة. كذلك فإن شعور المرء بأنــه محاصــر فــى وظيفة وضع فيها خطأ، أى أن اختياره لتلك الوظيفة كان سيئاً قد يؤدى نفس الدور. وقد ذكرت إحدى المضيفات أنها كرهت وظيفتها التى تجبرها علــى الابتسام فى الوقت الذى لا تريد أن تبتسم فيه. كما أن تلك الوظيفة تجبرهــا على الاعتذار للعملاء الغاضبين نيابة عن شركة الطيران التى تعمل بهــا. ومع ذلك فهى لا تملك مؤهلات وظيفية تمكنها من شغل وظيفة أخرى تــدر عليها نفس العائد والمزايا. وكثيرا مــا يكــره القــضاة ورجــال الجــيش والجامعات وظائفهم المرهقة عقلياً والتى تجبرهم علــى العــيش بأســلوب لا يحبه كثير منهم، ولكنهم لا يستطيعون ترك تلك الوظائف لأنهم تعــودوا على المراكز والمكانة الاجتماعية والراتب الذى تدره تلك الوظائف، ولأنهم لا يجدون بعض الأعمال الخاصة التى تشبع حاجاتهم الاجتماعية.

وقد يكون قليل من الإثارة والسخط سبباً للضغط الوظيفى. وعلى سبيل المثال فإن عدم حصول العامل على مكتب خاص أو مكــان يحــتفظ فيــه

بأمتعته الشخصية فى العمل أو يختلى فيه بنفسه مؤدياً لنفس الشعور. كذلك فإن بعض أنواع الموسيقى والدخان الكثيف قد تؤدى إلى نفس الشعور لدى بعض العاملين. وهناك بعض الأسباب التى لها علاقة قوية بالإدارة. فعلى سبيل المثال إذا لم يكن للعامل رأى فى كيفية أداء وظيفته قد يؤدى إلى نفس الشعور. ويؤدى إلى ذلك أيضا ضعف الاتصالات وزيادة التخصص وقلة احترام العمل المتقن والاهتمام بمن أداه. والمرحلة النهائية التى يصل إليها العامل هى مرحلة الاحتراق الداخلى Burnout Stage أى الاحتراق المعنوى والتى تحدث عندما يشك العامل فى قيمته الشخصية.

وببساطة فإنها تحدث عندما يصل العامل إلى أن ما يؤديه من عمل قليل الأهمية أو عديمها. وهنا تحل الكآبة والخوف من المجهول وضعف الإنتاجية محل الفرح والانبساط، وهى كلها أعراض للاحتراق المعنوى. ويحدث عادة هذا الاحتراق نتيجة لعدم قدرة العامل على تحقيق آماله وتوقعاته الوظيفية. أو قصور فى إمداده بالمعلومات الايجابية عن أدائه.

ومن الممكن أن يتعرض العامل لأمراض المهنة إذا كان يعمل باستمرار تحت تهديد التعرض للفصل وإحلال غيره محله، خاصة عندما يتعرض الاقتصاد للانكماش، وفى الأوقات التى تبحث فيها الشركات عن أساليب لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف عن طريق دمج الوظائف وتسريح العمال. كذلك فإن الاندماجات التى تشيع الآن بين الشركات تؤدى إلى نفس النتائج. وبالإضافة إلى الأسباب السابقة فإن التقنيات الحديثة تؤدى إلى أن يصبح العامل غير قادر على التفاعل معها بالكفاءة المطلوبة مما يؤدى إلى تسريحه من عمله.

ولا تقتصر أمراض المهنة على من هم عرضة للتسريح بل أنها تمتد إلى باقى العاملين حيث يمتد إليهم الاعتقاد بأنهم عرضة للتسريح. وبصفة

عامة فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل إعادة التنظيم وإعادة النظر في أساليب وطرق العمل، تؤدى إلى مزيد من الإنتاج بقليل من التكلفة ومنها تكلفة العمالة. وربما تكون معرفة العاملين بأن مواصفات وخصائص الوظائف قد تغيرت؛ وأن المطلوب من المديرين الآن هو البحث عن طرق لتقليص أعداد العاملين لا تعيين المزيد منهم قد ترك كثيرا منهم أقل تفاؤلا بشان مستقبله الوظيفى؛ وبذلك أصبح هؤلاء المتشائمون عرضة لأمراض المهنة. وقد زادت حوادث المرور كثيراً فى إحدى المناطق التى سرح فيها أحد البنوك ٢٠٠٠ من العاملين به، كما قتل اثنان من هؤلاء المسرحين أنفسهم. وقد أظهرت الدراسات التى أجريت سنة ١٩٨٧ بعد إعلان شركة وستنجهاوس عن خطتها لإعادة التنظيم وتخفيض حجم مصانعها زيادة نسبة الاحباط بين العاملين بها كثيرا عن متوسط تلك النسبة فى الصناعة التى تعمل بها الشركة كما زادت نسبة أمراض المهنة الأخرى لديهم نتيجة لكثرة التغيرات التى تدخلها الشركة.

وقد لوحظ أن آثار الاتجاهات الحديثة لتخفيض حجم الشركات بدأت تصل إلى أصحاب العمل. ذلك أن الدراسات قد أثبتت أن تسريح العاملين لتخفيض التكاليف يؤدى فى الحقيقة إلى زيادة التكاليف بسبب زيادة ضغوط العمل على من بقى بالعمل من العاملين. وعندما تصل تلك الضغوط إلى مستوى يشعر معه أحد العاملين أن أصحاب العمل يسعى لإضعاف موقفه فإنه يذهب إلى المحكمة ليقاضى صاحب العمل. وقد بلغ متوسط الغرامات التى حكمت بها المحاكم الأمريكية على أصحاب العمل نتيجة للعجز الناتج عن أمراض المهنة فى السنوات العشر الأخيرة ٧٣٢٧٠ دولار، وهى تكلفة عالية بالنسبة لأصحاب الأعمال.

الضغوط الناتجة عن ظروف الحياة:

يعيش الكثير من الناس فى مصر وغيرها ظروفاً متغيرة. وكلنا يعلـم حجم التغير الذى طرأ على المجتمع المصرى والذى أدى بدوره إلى تغيـر العادات والتقاليد وكثير من القيم وزيادة الحاجة إلى المال اللازم للحـصول على ضروريات الحياة التى تغيرت بدورها. كذلك فإن تلك التغيرات حدثت بسبب خروج المرأة إلى العمل واكتسابها دخلا إضافيا أصبح لا يكفى هـو ودخل الزوج للوفاء بتطلعات الحياة للأسر والأجيال الجديدة مـن الـشباب. وقد ترك ذلك آثارا سلبية على العديد من العاملين ودفعهم لأنواع الـسلوك لا تتوافق مع القيم والعقائد التى يرضونها. كذلك فإن الخلافات الحادة بـين الأزواج قد زادت نتيجة للتنازع على الدخول التى لا تكفى مطالب الأسرة. وقد أدت تلك الظروف التى تنتشر فى جميع الدول إلى زيـادة شـعور آلام بأنها لم تعد قادراً على تقديم الرعاية المطلوبة منها لأطفالها وبأنها تقع تحت ضغوط عالية فى البيت والعمل وبلغت نسبة من لديهن شعور بالـذنب فـى إحدى الدراسات التى أجريت بالولايات المتحدة ١٦% ممن تـم استقـصاء آرائهن من النساء العاملات. وقد ذكرن أنهن لا يحصلن على عون مناسب بالمنزل ولا على مكافأة مناسبة من العمل.

وقد بدا الرجال أيضا يقاسون من ضغوط العمل والأسرة. ويكفى الرجل سوءا أن يشعر بعجزه عن الوفاء باحتياجات أسرته وقد بلغت نـسبة مـن يشعرون بضغوط العمل فى شركات المنافع العامة فى أمريكا مثل شركات الماء والكهرباء والنقل ٣٧% من العاملين نتيجة لعدم قدرتهم على الوفـاء بمتطلبات العمل والأسرة. وتتراوح هذه النسبة بين الـشباب الـذين تقـل أعمارهم عن ٣٥ سنة بين ٦٠% و ٧٠% من هؤلاء الشباب.

وقد أظهرت الدراسات أن النساء اقدر علـى تحمـل تلـك الـضغوط والتكيف معها من الرجال، وذلك بسبب الرعاية التى يحصلن عليهـا أثنـاء طفولتهن وبسبب الدور المتوقع منهن القيام به بالنسبة لأطفالهن، فـالمتوقع منها أن تقوم بدور الرعاية وأن يقوم الأب باكتساب الرزق.

ضغوط العمل الناتجة عن أنماط شخصيات العاملين:

أوضحت الدراسات العلمية أن العاملين ذوى الشخصية من النـوع A أكثر عرضة لأمراض القلب بسبب أن ردود أفعالهم تكون قويـة جـدا إذا عملوا فى بيئة تزداد فيها ضغوط العمل. فإذا تعرض هذا الفريق للعمل فى هذه البيئة فإن ضربات قلوبهم تزداد ويزداد معها اندفاع الدم فى عـروقهم ويتغير نظام عمل أبدانهم فإذا تكرر ذلك كثيرا فإنهم يتعرضون لأمـراض القلب. والأكثر عرضة لتلك الأمراض من هذه المجموعـة هـم سـريعوا الغضب الذين يشعرون بعداء الآخرين لهم. وربما كان الحـديث الـشريف الذى أرشدنا فيه الرسول صلى الله عليه وسلم إلى عدم الغضب وإلى كيفية التخلص منه، وأوضح فيه التغيرات البدنية التى تحدث لمن يغـضب مـن الناس أكثر وضوحاً وتأكيدا لآثار ضغوط الحياة والعمل على بعض الناس.

واجب المنظمة نحو ضغط العمل:

لقد حازت ضغوط العمل اهتمام وسائل الإعـلام ونتيجـة لـذلك بـدا العاملون يدركون أن ضغوط العمل قد تـسبب لهـم أذى نفـسى، وبـدءوا يرفعون الأمر للقضاء الذى اجبر المنظمات التى لم تكن تهتم بذلك المرض على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بوصف مصادره ذات العلاقة بمكان العمل ثم العمل على إزالتها.

وطبقاً لدراسة أجريت سنة ١٩٨٨ فإن ادعـاءات الأمـراض نتيجـة ضغوط العمل كانت سبباً فى ١٤% من حالات مرض العاملين بزيادة كبيرة

عن نفس النسبة التى كانت ٥% فقط سنة ١٩٨٠. وقد تزايدت تلك النسبة خمس مرات فى ولاية كاليفورنيا فى الفترة من ١٩٨٠ حتى ١٩٨٦. وربما كان سبب ذلك أو جزءا من أسباب الزيادة هو زيادة عدد العاملين فى مجال الخدمات التى يزيد فيها الجهد العقلى. وكذلك نظراً للتكرار الكثير لنفس العمل، وللاتجاه إلى طلب تعويض عن الأضرار العقلية والنفسية كما هو الحال بالنسبة للأضرار البدنية، وكذلك لتكرار نفس الحالات أمام المحاكم.

وتعد معرفة الإدارة بالظروف القانونية عاملا هاماً لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع ظروف العمل المؤدية إلى الضغوط الوظيفية المؤذية للعاملين أو تقليلها على الأقل. وقد أوصى أحد الخبراء بإتباع برنامج مكون من خمس خطوات لتخفيض تلك الضغوط. وهذه الخطوات هى:

١- تكوين إستراتيجية دفاعية قانونية من خلال تحليل الاتجاهات التى تشير إلى اتجاهات القوانين الجديدة. ويتم على ضوء ذلك تحليل التنبؤ باتجاهات القوانين.

٢- تكوين إستراتيجية قانونية تقوم على تحليل القوانين الجديدة والتنبؤ بتلك الاتجاهات فى مجال ضغوط العمل.

٣- تنمية نظام لتشخيص ضغوط العمل بهدف زيادة معرفة الإدارة وإحساسها باهتمامات العاملين.

٤- محاولة اجتذاب اهتمام الإدارة العليا وإشراكها فى اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشاكل التى تؤدى إلى ضغوط العمل فى أماكن العمل المختلفة.

٥- تسجيل الإجراءات التصحيحية التى اتخذت فى وثائق مع الاستعداد لعمل شىء ما إذا لم تكف تلك الإجراءات.

ومن مسئولية إدارة الموارد البشرية تدريب المدربين على التعرف على أعراض ذلك المرض وعلى كيفية تحويــل المرضـــى إلـــى الأخــصائيين المناسبين وعلى استخدام البرامج الكفيلة بمتابعة المرضى ومتابعـــة تــأثير العلاج الذى يأخذونه. وبصفة عامة فهناك اتفاق بين الإدارة والباحثين على أن تكاليف إدارة الضغوط الوظيفية عبارة عن اســتثمار وليــست خــسائر لا طائل من وراءها. وقد قدرت إحدى الشركات أن كل دولار تنفقه فى ذلك المجال يدر عائداً مقداره ٥,٥٢ دولار.

برامج إدارة ضغوط العمل Strees MGMT Programs:

نمى كثير من البرامج تهدف إلى تدريب العاملين على تخفــيض آثـــار الضغوط الوظيفية. وربما تضمنت البرامج العادية فى ذلك المجال أســـاليب الاسترخاء، وتنمية مهارة الاستماع، وطرق التعامل مـــع العـــاملين الـــذين يصعب التعامل معهم. كذلك قد تتضمن أســـاليب إدارة الوقــت، وأســـاليب تدريب العاملين على التمسك بالانجاز. وقد صممت تلك البرامج والأساليب لمساعدة العامل على التغلب على نماذج العمـــل التـــى يــصحبها ضـــغوط وظيفية، ولمساعدة العاملين بتلك الوظائف على السيطرة علـــى وظـــائفهم بصورة أفضل، ولمساعدتهم فى حياتهم بصفة عامة. كذلك فـــإن لأســـاليب إثراء الوظيفة وغيرها من الأساليب التنظيمية دور هام فـــى عـــلاج ذلـــك المرض وغيره من الأخطار الموجودة فى بيئة العمل. كذلك فـــإن التعامـــل الجيد مع المشاكل الشخصية أحد الأســـاليب التـــى تـــستخدم فـــى عـــلاج الضغوط الوظيفية.

وقد أظهرت مراجعة حديثة للبحوث المتعلقـــة ببـــرامج إدارة ضـــغوط العمل أن الأساليب التنظيمية لم تحظ بالاهتمام الواجب. فقد كان هناك تركيز

شديد على البرامج التى تساعد العامل على التكيف مع ظروف العمل غير المرغوبة بدلا من تغيير تلك الظروف.

ومع أنه من الممكن تخفيض عدد وشدة وطأة الأسباب التنظيمية فإن كل عامل يمكنه حصر عدد من تلك الأسباب التى ما زالت موجودة فى مكان العمل. وبصفة عامة فإن العاملين الذين يتمتعون بصحة نفسية وجسمية جيدة يمكنهم التغلب على أسباب الضغوط الموجودة فى أعمالهم أكثر من زملائهم المرضى. وسنقدم الآن للمديرين ولمن يرغبون فى التغلب على آثار ضغوط العمل بعض الإرشادات المأخوذة من البحوث التى أجريت على أكثر من ٣٠٠ مدير فى لندن وكندا بهدف مساعدتهم فى سعيهم لتخفيف آثار الضغوط النفسية التى يتعرض لها العاملون.

إرشادات لتخفيف آثار الضغوط النفسية:

١- بناء المقاومة عن طريق النوم الهادئ وإتباع العادات الصحية الجيدة.

٢- فصل حياة العمل وظروفه عن الحياة المنزلية والاجتماعية أى عدم المزج بينهما.

٣- القيام بالتدريبات الرياضية بانتظام.

٤- الحديث عن مشاكل العمل مع زملاء العمل.

٥- الانسحاب من المواقف والأماكن التى قد تؤدى إلى زيادة ضغوط العمل عندما يكون ذلك ضرورياً.

وكثيراً ما تقوم المنظمات بتذكير العاملين فيها عن طريق المطبوعات وإعلانات الحائط بأن آثار ضغوط العمل يمكن تخفيفها كثيرا عن طريق السلوك القويم للعامل. ومن الواجب إخطار العاملين أن بعض الحقوق قد تستخدم بطريقة تؤدى إلى زيادة ضغوط العمل مثل استخدام الراحات

القصيرة فى التدخين وشرب الشاى والقهوة وغيرهمـــا مـــن المـــشروبات المنبهة، مع أنه من الممكن استخدامها بطريقة تخفض ضغوط العمل فى أداء بعض التمارين الرياضية أو فى جلسات الاسترخاء... الخ.

وقبل إنهاء تلك المناقشة فمن المهم أن نشير إلى بعض ظروف الضغط المضرة ببعض العاملين قد تكون مفيدة للبعض الآخر. وقديما قال الـــشاعر العربى مصائب قوم عند قوم فوائد. وقد تعلم كثير من المديرين كيفية إدارة ضغوط العلم وذكروا أنها تؤدى إلى أداء أفضل. ومع ذلك فسيوجد دائما من لا يستطيعون التحكم فى ضغوط العمل، ويكونون بحاجة إلى المعاونة حتى يستطيعوا السيطرة عليها. وسوف يؤدى اهتمام كبار السن وصغاره بتنميـــة العادات التى تساعد على العيش فى سعادة، وعلى زيادة الإنتاجية إلى تحقيق الكثير من المزايا لهم ولمنظماتهم وللمجتمع الذى يعيشون فيـــه ويعتمـــدون عليه. وعموما فمن المتفق عليه أنه لا يمكن واقعياً تفادى ضـــغوط العمـــل ومن الممكن أن يساعد العامل الذى لا تتوفر بشركته برامج لعلاج ضـــغوط العمل – كما هو الحال فى الشركات الصغيرة وكثير من الشركات الكبـــرى فى مصر – نفسه عن طريق إتباعه النصائح الآتية:

١- اكتب الأشياء التى تسبب لك ضغوطاً فى قائمة، ثم حدد العناصر التى يمكنك اتخاذ أى إجراء بشأنها.

٢- كلنا يسعى للحصول على الثناء، وإذا لم تكن وظيفتك تقدم لك إشباعا لتلك الرغبة فعليك القيام بأنشطة تمكنك من الحصول على الثناء.

٣- أجر تجارب على الأشياء التى تمكنك من الحـــصول علـــى الهـــدوء والراحة مثل التمارين الرياضية، والتأمل حتى تشعر بالتخلص مـــن الإرهاق وغيره من مسببات الضغوط.

٤- تذكر أن إحساسك بالسيطرة على الموقف والشعور بوجود سبب وجيه للحياة يؤدى إلى حياة أكثر صحة وإنتاجا.

أكثر استراتيجيات تحسين الصحة الوظيفية شيوعاً:

يلعب المديرون دوراً هاماً فى إيجاد بيئة عمل صحية بالشركة وتحسين البيئة الحالية. وأكثر الاستراتيجيات الإدارية شيوعاً هذه الأيام هى إستراتيجية التلازم الصحى، وإستراتيجية اكتشاف وعلاج الإدمان. وسنوضح باختصار ممارسات بعض الشركات الرائدة فى هذين المجالين.

استراتيجيات التلاؤم الصحى:

بلغت نسبة الشركات الأمريكية التى تقدم برامج التلاؤم الصحى للعاملين بها ٣٢% سنة ١٩٨٦، كما بلغت نسبة الشركات التى تقدم برامج الإقلاع عن التدخين ٤٠%، كما يقدم ٤٠% من هذه الشركات برامج مكافحة ضغوط العمل. أما البرامج الخاصة بمقاومة آلام الظهر فقد قدمها ٢٧% من الشركات المذكورة. ولدى أكثر من ٢٨% من هذه الشركات مراكز رياضية للعاملين. وربما كان السبب فى تزايد اهتمام الشركات بهذه البرامج أن التجربة قد أثبتت أن عائد الاستثمار فى هذا المجال مجز. فكل دولار تنفقه الشركات فى هذا المجال يدر عائدا قدره ١,٤٢ دولار خلال سنتين فقط. وذلك فى شكل تخفيض الغياب بنسبة ١٥% لدى بعض الشركات. كما زادت إنتاجية المشاركين فى هذه البرامج عن غير المشاركين فيها لدى بعض الشركات بأكثر من مليون دولار.

ضمانات نجاحها:

مفتاح نجاح إستراتيجية التلاؤم الصحى أن يعتبرها العاملون مفيدة لهم ولأسرهم. ذلك أنهم لو نظروا إليها على أنها طريقة أخرى لتخفيض التكاليف فإنهم سينصرفون عنها، وستفشل بالتالى فى تحقيق أهدافها. وحتى

يتحقق ذلك فلابد من تقديم حافز للمشاركين فى هذه البرامج. كذلك ينبغى تنويع هذه البرامج حتى يجد فيها كل عامل شيئاً مسلياً ومناسباً ومفيداً له شخصيا. ولذلك ينبغى توجيه أسئلة لهم بقصد التعرف على البرامج والأنشطة التى يرغبونها. وأخيرا ينبغى أن تدعم بيئة العمل أهداف الشركة ولا تعارضها. ومن أمثلة ذلك تقديم وجبات صحيحة ومنع التدخين فى مكان العمل.

مثال لأفضل برامج التلاؤم الصحى:

ومن أفضل برامج التلاؤم الصحى برنامج شركة ميسا المحدودة بأمريكا Mesa Limited Partners فقد اعتمدت هذه الشركة ٢٤٠ دولار لكل مشارك فى البرنامج. وفى المرحلة الأولى يتم فحص نسب الكولسترول والجلوكوز وضغط الدم لكل مشارك، وبناء على نتائج الفصح يتم وضع خطة وزن كل مشارك مع مراجعة تطور قوة بدنه. وحتى تحفز الشركة العاملين على ممارسة الأنشطة المحددة لهم فى المرحلة الثانية فإنها تدفع حوافز لكل عامل قد تصل إلى ما يزيد عن ٩٠٠ دولار سنوياً.

وقد حصلت الشركة على عائد كبير لتلك البرامج. ذلك أن تكاليف الرعاية الصحية لكل مشارك فى هذه البرامج قد انخفضت إلى ١٧٣ دولار بالمقارنة بـ ٤٣٤ بالنسبة لغير الماركين. أى أنها وفتر ٢٦١ دولار بالنسبة لكل عامل نتيجة لهذه البرامج.

برامج علاج الإدمان:

كما سبق أن اشرنا فإن الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة تسير إلى أن نسبة المدمنين تتراوح بين ١٦% و١٧% من قوة العمل الأمريكية. كما تشير أيضا إلى أن نسبة الغياب بين المدمنين تزيد ١٦ مرة عن تلك النسبة بين غير المدمنين. كذلك فإن طلبات التعويض عن أضرار

العمل بين المدمنين تبلغ خمسة أمثال تلك الطلبات بين غير المدمنين. وقـد اوجب القانون الفيدرالى الأمريكى ضرورة توفير بيئة عمـل خاليـة مـن الإدمان منذ عام ١٩٨٨ ولذلك اوجب إجراء اختبار لكل موظفى الحكومـة الفيدرالية للتأكد من عدم إدمانهم للمخدرات. كمـا اوجـب علـى الإدارات الحكومية إخبار موظفيهم بمتطلبات تنفيذ ذلك القانون.

وقد أظهرت إحدى الدراسات التـى أجرتهـا جمعيـة إدارة الأعمـال الأمريكية أن ٦٣% من الشركات التى خضعت للدراسة تجرى اختبـارات لاكتشاف الإدمان بين العاملين بها. وتزيد هذه النسبة ١,٥% عنها فى السنة السابقة، ووصلت هذه النسبة ٨٤% سنة ١٩٩٣. وقد يتوقع البعض أن تكون هناك اتجاهات سلبية بين العاملين الخاضعين لتلك الاختبارات ولكن المثيـر أن اتجاهاتهم كانت ايجابية أكثر مما هو متوقع. ومع أنهم يعتبرون أن ذلك يعتبر تدخلا فى شئونهم الخاصة فإنهم يرون أن له مـا يبـرره. ولكـنهم يطالبون بأن يخضع جميع العاملين بالمنظمة لهذه الاختبارات بما فى ذلـك رجال الإدارة العليا إذا كان لتلك البرامج أن تؤدى دورها بنجاح.

ومن البرامج الناجحة فى هذا المجال برنامج شركة موتـورولا. فقـد رصدت الشركة ١,٥ مليون دولار لذلك البرنامج الذى قوبل باسـتياء فـى السنة الأولى. ومع ذلك فقد انخفضت نسبة من وجدت لديهم نتائج ايجابيـة إلى أقل من ١%، كما زادت نسبة الإنتاجية وقلت نسبة الغياب بالشركة بعد تطبيق هذا البرنامج. كما حصلت شركة أخرى على نتائج مـشابهة لنتـائج برنامج موتورولا. ومن آثار هذا البرنامج إنشاء برامج لعلاج المدمنين على نفقة الشركة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن كل دولار ينفق علـى تلـك البرامج يجلب عوائد للشركة تقدر بـ ١٧ دولار.

ورغم أن هذه البرامج قد صممت لخدمة العمال فإن أصحاب الأعمال يستفيدون منها كثيرا. فتكاليف الرعاية الصحية قد تنخفض بنسبة ربما تصل إلى ٦٩% كما أن الغياب بسبب المرض ينخفض أيضا بنسب قد تصل إلى ٤٧%. كذلك فإن مزايا إصابات العمل للمصابين بحوادث تنخفض بنسب ربما تصل إلى ٥٠%. ومن الممكن تحقيق نتائج أفضل لهذه البرامج عن طريق المتابعة الدورية للمستفيدين بها كما تفعل شركة IBM. وتعتبر بعض الشركات أن برامجها ناجحة إذا انتشلت ٢٠% من المدمنين من خطر الإدمان.

الفصل الخامس

التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية

سنتناول فى هذا الفصل دراسة تخطيط الموارد البشرية فى المنظمـات الحديثة بالتفصيل، ولكن نظراً لأن بعض القراء لم يكن كثيراً منهم قد درس التخطيط قبل ذلك أو قد يكون غير متذكر له فنبدأ هـذه الدراسـة بدراسـة موجزة للتخطيط الإدارى.

تعريف التخطيط:

عُرِّف التخطيط عموماً بأنه إجراءات تهدف إلى توقع ما سوف يحـدث فى المستقبل ثم القيام بالأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. ويعنـى ذلك أن جهود المخططين سوف تنصب علـى دراسـة الظـروف البيئيـة المحيطة بالمنظمة سواء انصبت تلك الدراسة على البيئة الخارجية أى البيئة التى تعيش فيها المنظمة بعناصرها المختلفة بهدف التعرف علـى الفـرص والتهديدات، أم البيئة الداخلية الموجودة تحت سيطرة الإدارة بهدف التعرف على مصادر القوة والضعف. وبناء على تلك الدراسة التفصيلية يتم تحديـد الأهداف التى سوف تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة التخطيط، ثـم بعـد ذلك تحديد الإجراءات التى سوف تتخذها المنظمة لجعل الخطة واقعـاً. أى تنفيذها بتجهيز خطط فرعية وخطط تكتيكية لتنفيذ الخطة العامة. ويـستتبع ذلك أن يقوم المخططون ببناء خطط تنفذ فى الأجل الطويل الذى تزيد مدته عن ثلاث سنوات. مع ملاحظة أن طول المدة يختلف طبقاً لظـروف كـل منظمة، فقد يخطط البعض لثلاث سنوات أو لمدة قد تصل إلى ربع قـرن، وقد لا تزيد قدرة بعض المنظمات عن التخطيط لأكثر من خمس سـنوات. كذلك فإنه عادة ما تكون هناك خطة تنفيذية قد تسمى تكتيكية أو سنوية وقد عرفت بأنها: إجراءات تتخذ لتنفيذ متطلبات الخطـة الإسـتراتيجية بهـدف

الوصول إلى أهداف المنظمة. ويشير ذلك إلى الارتباط الوثيق بين الخطـة التنفيذية والخطة الإستراتيجية. وقد اصطلح على اعتبار الخطط التى تغطى مدة تزيد عن السنة وتقل عن الثلاث سنوات بأنها خطط أو تخطيط متوسط الأجل. ويعنى ذلك أن تلك الخطط تؤدى إلى تحسن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية بما يؤدى إلى تأكد المديرين من استمرار المنظمـة فـى الحيـاة والتقدم. ولكن هل يحصل معظم رجال الإدارة على تلك المزايا من التخطيط الإدارى عموما، والاستراتيجى على وجه الخصوص.

من الممكن أن نجيب على هذا التساؤل بأن قلة من رجال الإدارة العليا هى التى تحصل على تلك المزايا. وربما كان ذلك هو السر وراء الانتقادات الحادة التى يوجهها كثير من رجال الإدارة للتخطيط الاسـتراتيجى. وهـم يقولون أن عملية التخطيط الاستراتيجى عبارة عن تدريب رقمى يـتم فيـه إعادة تعديل الخطة الحالية، وإضافة نسبة مئوية لأرقـام الخطـة الحاليـة. والتخطيط الاستراتيجى من وجهة نظر هذا الفريق عـاجز عـن تحقيـق الأهداف المنشودة.

ويعزى بعض الكتاب فشل التخطيط الاستراتيجى إلى نوعين من أخطاء المديرين: الأول خطأ فى المفهوم، أى مفهوم هؤلاء المـديرين للتخطـيط الاستراتيجى. والثانى خطأ فى فهمهم للإجراءات الواجب اتخاذها عند وجود انحراف فى الخطة أو فى نظام التخطيط يقتضى إعادة توجيـه النظـام أو الخطة نحو المسار الطبيعى لهما. وقد حدث الخطأ الأول – خطأ المفهوم – بسبب عجز بعض المديرين عن فهم أن التخطيط الاستراتيجى ينمـو مـع الزمن ويمر بمراحل مثل أى منتج أو خدمة. وتتطلب إدارة عمليـات نمـو التخطيط أن تراعى الإدارة شيئين: **الأول** أن يفهم المـديرون كيـف تنمـو مراحل التخطيط والقوى الموجودة فى المنظمة والتى لها دور فى هذا النمو

وأنواع القرارات الإدارية فى كل مرحلة من مراحل النمو المختلفة. والثانى أن يعرف المديرون كيف يوجهون مراحل التخطيط عند نموهـا أو إعـادة توجيهها إذا كانت قد بعدت عن المسار المتقـدم لهـا. ومـع فهـم هـذين الاجراءين فإنه يصبح من السهل بالنسبة لمتخذ القرار الإدارى أن يـصف الحالة التى يواجهها وقت اتخاذ القرار وأن يحدد الإجراءات المطلوبة لبناء خطة إستراتيجية جيدة أو مؤثرة فى حياة المشروع.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط طويل الأجل:

يطلق على التخطيط طويل الأجل إحدى التعبيـريين الآتيـين باللغـة الانجليزية long – rang planning or corporate planning بمعنى أنه يطلق على التخطيط الذى يشمل العديد من السنوات أو التخطيط الذى يغطى الشركة كلها. ويفرق بينه وبين التخطيط الإسـتراتيجى مـن عـدة وجـوه أو زوايا: الزاوية الأولى: زاوية النظر إلى المستقبل، ففى التخطيط طويـل الأجل تعتقد الإدارة أن المستقبل يمكن التعرف عليه من دراسة نمو الشركة فى الماضى. وتعتقد الإدارة العليا أن أداء الشركة فى المـستقبل ينبغـى أن يكون أفضل من أدائها فى الماضى، ولذلك فإنها تتفاوض مـع المـستويات الإدارية الدنيا على أهداف أكبر من الأهداف التى سبق الوصول إليها. وينتج عن تلك المناقشات عادة نظرة تفاؤل تؤدى إلى تحديد أهداف عظيمة كثيراً ما لا يمكن تحقيقها فى الواقع.

أما فى حالة التخطيط الإستراتيجى فإن المستقبل لا يكون بالـضرورة متفائلا، وتحسينه للأهداف ليس بالضرورة مستنبطاً من الماضى ولذلك فإن الخطوة الأولى هى تحليل بيئة الشركة الداخلية والخارجية والتعرف علـى الفرص المتاحة، والتهديدات التى تواجه الشركة، والاتجاهات العامة فى هذه البيئة والفرص النادرة التى قد ينتج عنها ابتكارات فذة تغير وجه الحقل الذى

تعمل فيه الشركة والتى يطلق عليها Break through. والخطوة الثانية هى تحليل المنافسة التى تشمل توصيف أداء الشركة الذى يمكـن إتمامـه فـى ظروف المنافسة الموجودة. ويوضح تحليل المنافسة نواحى النشاط التى تبدو أكثر فائدة من نواحى النشاط الأخرى، ونواحى النشاط التى قد يبدو مستقبلها مظلما أو لا مستقبل لها، أخذا فى الاعتبار أن سياسة الشركة الحاليـة قـد تكون محاولة تحسين كل نواحى النشاط فى المنظمة وعدم تفـضيل ميـدان نشاط على الميدان الآخر. ولذلك فإن نتائج تحليل المنافسة قد تقـود الإدارة إلى الخطوة الثالثة وهى التحليل الإستراتيجى لكل الأنشطة والأعمال المكونة للشركة والتى يطلق عليهـا باللغـة الانجليزيـة Strategic Portfolio analysis. وهنا تقوم الإدارة بعمل مقارنة بين توقعاتها لمختلـف أوجـه النشاط التجارى، ثم تحدد على ضوء تلك المقارنة أولويات لأعمالهـا فـى المستقبل. وثم تقوم بتوزيع الموارد الإستراتيجية بين الأنشطة المختلفة طبقاً لتلك الأولويات التى تبنى على أهمية هذه الأنشطة فى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

ومن ذلك يتضح لنا أنه فى التخطيط طويل الأجل يتم تحويل الأهـداف إلى خطط تنفيذية وإلى ميزانيات وخطط أرباح وخسائر خاصة بالوحـدات والأنشطة الرئيسية فى الشركة. وبعد ذلك تقوم هذه الوحدات باستخدام تلـك الخطط والميزانيات. أما فى التخطيط الإستراتيجى فإنه يتم استبدال التوقعات باستراتيجيات وخطط عن طريق التحليل الإستراتيجى الذى يتم فيه موازنة الأهداف والموارد. ويتبع ذلك إنشاء مجموعتين من الأهـداف **المجموعـة الأولى**: خاصة بالأهداف التنفيذية أى التى تنفذ فى اقرب فرصة. **والثانيـة** تشمل الأهداف الإستراتيجية. وتترجم المجموعة الأولى إلى خطط وبـرامج تنفيذية تقود أداء وحدات الشركة المستمرة إلى تحقيق الأرباح. أما البـرامج

والخطط الإستراتيجية فإنها تهدف إلى تحقيق أرباح فى المستقبل. ومن الصعب والنادر أن يوجد توافق بين الأهداف والبرامج والخطط الإستراتيجية مع البرامج التنفيذية. ولذلك فإن الأمر قد يتطلب وجود إدارة منفصلة للمشروعات التى وضعت لها خطط إستراتيجية، كما أن تلك المشروعات تتطلب رقابة من نوع خاص تسمى رقابة إستراتيجية. ومن المهم أن نفهم أن التخطيط الإستراتيجى يصبح ضرورة لا مفر منها عندما لا يكون هناك استمرار فى الأنماط السائدة فى البيئة. أما إذا ساد الاستقرار وكانت الأنماط البيئية مستقرة فإن التخطيط طويل الأجل قد يستجيب لاحتياجات الشركة.

والخلاصة أن التخطيط الإستراتيجى عبارة عن إجراءات منتظمة تُخْضِعُ خلالها إدارة الشركة التى توصف بالابتكار والتجديد استراتيجيات الشركة الخاصة بالمستقبل للفحص عن طريق فحص البدائل غير التقليدية التى توضع لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. أما التخطيط طويل الأجل فإنه إجراءات منتظمة تهدف إلى وضع الأهداف الكمية طويلة الأجل ثم جدولة تلك الأهداف ووضع ميزانيات لها بناءً على تنبؤات مستخرجة من سلوك الشركة فى الماضى.

التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية:

بعد أن عرفنا التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجى بصفة خاصة، وبعد أن عرفنا الأسلوب الفعال لبناء خطة إستراتيجية للمنظمة ككل ولأى مجال من مجالاتها كالتمويل والتسويق والإنتاج فإنه من المناسب الآن أن نبدأ بالحديث عن التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية والذى يطلق عليه باللغة الانجليزية Strategic human resource planning وقد عُرف التخطيط الإستراتيجى بتعاريف عديدة منها:

عرف ماثز Mathis وجاكسون Jackson التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية بأنه: عبارة عن تحليل وتوصيف وتقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة والتعرف على مدى توفر الاحتياجات البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة.

وقد عرفه ميلكوفيتش وجلويك بأنه عبارة عن توصيف احتياجات الشركة من العاملين فى المستقبل وتحديد نوعياتهم وأعدادهم، كذلك فإنه يتضمن مقارنة الموجود من العاملين بالاحتياجات وتحديد أنواع العاملين الذين يجب تعيينهم لملئ الفراغات الموجودة أو التى ستوجد خلال فترة التخطيط بناءً على أهداف الشركة وإستراتيجيتها.

أما ستيلا نومو فقد عرفته بأنه عمليات صُممت لتجهيز المنظمة للمستقبل، وللتأكد من أن القرارات المتعلقة باستخدام الأفراد تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية:

نستطيع أن نستخلص من التعاريف المذكورة أن التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية عبارة عن أداة تستخدمها الإدارة للتعرف على احتياجات المنظمة فى المستقبل من العاملين سواء من حيث العدد أو من حيث المهارة والجودة. كذلك فإن هذه الأداة تساعد الإدارة على مقارنة تلك الاحتياجات بالعمالة الموجودة حالياً فى المنظمة، وبناءً على تلك المقارنة يتم تحديد العدد والنوع الذى ينبغى السعى لاجتذابه للعمل فى المنظمة وتوظيفه وقت الحاجة، والعدد الذى ينبغى العمل على إعادة تأهيله ليستمر فى العمل بالمنظمة، وأخيرا العدد الذى توجد له فرصة للاستمرار فى المنظمة. كل ذلك بناءً على أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

رغم تأخر الشركات فـــي الـــدول المتقدمـــة فـــي الأخـــذ بـــالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فإن أهمية ذلك النشاط تتزايد بسرعة لأســـباب عديدة أهمها:

١- **ارتفاع تكلفة الموارد البشرية** نتيجة لعوامـــل كثيـــرة منهـــا وجـــود القوانين المحددة للحد الأدنى للأجور، وتنافس الصناعات الحديثة فى الحصول على الموارد البـــشرية المتعلمـــة ذات المهـــارة العاليـــة، واضطرار الشركات لتقديم العديد من الحوافز النقدية وغيـــر النقديـــة للعاملين مثل التأمين الصحى والاجتماعى بهدف اجتذاب تلك العمالـــة واستبقائها للعمل فى المنظمة.

٢- **ارتفاع مستوى المعيشة فى الدول المتقدمة وزيادة مستوى تطلعات العاملين** وتطلع العاملين فى تلك الدول للتمتع بمستوى معيشة مرتفع، وطلبهم عائداً مرتفعاً لما يبذلونه من مجهود.

٣- **تغير نظرة الشركات إلى العنصر البشرى** لتأكدها مـــن أن أى تقـــدم تحققه فى أى مجال مرتبط بارتفاع مستوى أداء العمالة فيهـــا. وقـــد استلزم ذلك القيام بالعديد من الأنشطة ومن أهمها تخطـــيط المـــوارد البشرية بغرض المحافظة على كفاءة العنصر البشرى.

٤- **رغبة الكثير من الشركات فى زيادة مستوى رضـــا العـــاملين بهـــا** لاعتقاد تلك المنظمات أن لذلك تـــأثيرا قويـــاً علـــى مـــستوى الأداء بالشركة.

٥- **رغبة الشركات فى الحصول على نظام تخطيط جيد يـــساعدها فـــى التأكد من تنفيذ القوانين الحكومية** والخاصة بإعطاء جميـــع أفـــراد

المجتمع فرصة متساوية للعمل، وهى القوانين التى يطلق عليها equal employment opportunity lows.

٦- **رغبة الشركات فى تجهيز نفسها لمواجهة المخاطر والفرص التى قد يحملها لها المستقبل.**

٧- **تزايد مستوى وسرعة التدخل الحكومى والتغيرات البيئية الأخرى** خاصة تلك التى تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة.

٨- **تزايد مستوى وتأثير المنافسة بين الشركات على المستويين المحلى والعالمى** خاصة بعد تزايد الاتصالات والتكتلات التى ربطت اقتصاديات العالم ببعضه.

ومع تزايد هذه الأهمية وبدء الشركات الكبرى بل والمتوسطة فى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجى للقوى العاملة، فقد أظهرت البحوث الميدانية أن هذا النشاط الإدارى ما زال فى مرحلة الطفولة، وأنه يتعرض لمخاطر كثيرة، وأن الشركات لا تستطيع أن تقيس أثره بكفاءة. كما أنه يتطلب وقتاً طويلاً لكى يصبح نظاماً فعالاً وعقيدة إدارية فى المنظمة. ولذلك فإن الإدارة فى كثير من الأحيان قد أخفقت فى التمسك به والاستفادة منه. ورغم وجود العديد من النماذج والنظريات الجيدة فى هذا الميدان فإن أفضل النماذج الخاصة بتخطيط الموارد البشرية قد تعرضت لثلاث كوارث. **الأولى**: أنها استعملت بواسطة عدد محدود من الشركات العاملة فى السوق. **والثانية** أنه قد أوقف استخدامها بعد عدد محدود من السنوات. **والثالثة** أنها ربما تكون قد استخدمت على الورق فقط، ولذلك فلم تستطع الإدارة إدراك الأمر الحقيقى لتخطيط الموارد البشرية استراتيجياً. ولكن الشركات المشهورة – مثل شركة IBM وشركة جنرال اليكتريك – وبالذات تلك الشركات المستقرة فى صناعاتها قد أدركت أثر التخطيط وزاد تمسكها به وظهر

العديد من البحوث والمقالات التى تتحدث عن الفوائد التى جنتها من التخطيط لمواردها البشرية. وقد بدأت الشركات المتوسطة فى الأخذ بمبدأ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فى مجالات عديدة سنتكلم عنها حالاً.

مجالات تخطيط الموارد البشرية:

أظهرت إحدى الدراسات الميدانية الحديثة أن الشركات الكبرى تستخدم التخطيط الإستراتيجى فى مجالات مختلفة من أهمها تخطيط عمليات إحلال وتدريب المديرين، واستقطاب العمالة، والتنمية والتدريب، والأجور والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفى للعاملين، والمزايا العينية، والعلاقات العمالية، وفى مجال الصحة والأمن؛ بل وبدا الكثير من الشركات يخطط لإحالة العاملين إلى التقاعد. ويوضح الجدول التالى أهمية بعض المجالات السابقة فى بحث أجرى على عينة من أكبر الشركات الأمريكية.

جدول رقم (١)

استخدامات تخطيط الموارد البشرية فى عينة من الشركات الأمريكية الكبرى

بيان	عدد	%
إحلال المديرين Management succession	١٣٦	٩٥,١
استقطاب العاملين Recruitment / staffing	١٣٠	٩٠,٠
التدريب والتنمية Training and development	١٣٠	٩٠,٠
الأجور والحوافز النقدية Compensation	٨٤	٥٨,٧
المزايا التى يحصل عليها العمال Employee benefits	٥٦	٣٩,٢
العلاقات العمالية Labor relation	٥٠	٣٥,٠
الصحة والأمان Health and safety	٣١	٣١,٧

المصدر: بيانات الجدول مأخوذة من دراسة Stella n. nkomo السابق الإشارة إليها.

ويتضح من بيانات الجدول أن أهم المجالات التى يستخدم فيها التخطيط الإستراتيجى هو تخطيط عمليات إحلال المديرين عند تركهم الخدمـــة لأى سبب من الأسباب (٩٥% من العينة).

ويجئ بعده التخطيط لاستقطاب العمالة اللازمـــة للـــشركة، وتخطـــيط التدريب والتنمية بنفس الأهمية تقريباً (٩٠% من العينة)، ثم يجئ بعد ذلـــك بمرتبة تخطيط الأجور والحوافز (٥٩% من العينة تقريباً). وحظى تخطيط عملية الصحة والسلامة والأمن الصناعى بالمرتبة الأخيرة حيث اهتم بهـــا حوالى ٢٢% من العينة. ونعتقد أن البند الأخير قـــد زادت أهميتـــه لـــدى الشركات فى السنوات الأخيرة حيث كثر الحديث وزادت الشكوى من زيادة تكاليف الرعاية الصحية، وربما كان سبب انخفاض نسبة الشركات التى تهتم به هو إدماج بعض الشركات له مع تخطيط المزايا العمالية.

وقد أظهرت البحوث أن الـــشركات تركـــز علـــى أنـــشطة التخطـــيط الإستراتيجى لرجال الإدارة والأخصائيين الذين يستغرق إعدادهم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً. ومع ذلك فإن حوالى ٢٠% من العينة يخطط لجميـــع أنـــواع العمالة وهى نسبة متزايدة فى السنوات الأخيرة.

مراحل التخطيط:

هناك ثلاث مراحل إجمالية تمر بها عمليات التخطيط وهـــى: مرحلـــة التنبؤ، ومرحلة الجدولة أو صب التقديرات التى وصلنا إليها أثناء عمليـــات التنبؤ فى جداول مختلفة طبقاً لأنواع العمالة ولسنوات الخطة... الخ. وأخيرا عملية تقييم التخطيط، ومن المهم أن نفهم أن هذه العمليات مستمرة ما دامت المنظمة قائمة وذلك يرجع إلى أن التغيرات التى تؤثر فى عمليـــات التنبـــؤ لا تتوقف وبالتالى فإن عمليات الجدولة وتطوير الجـــداول طبقـــاً لأحـــدث

التقديرات عملية مستمرة، كذلك فإن مضى الزمان يستلزم إضافة فترة زمنية بدل الفترة التى انقضت إلى الخطة.

ولذلك فإننا نستطيع القول بأن عمليات التخطيط تبدأ قبل بدء المنظمـــة وتستمر معها، أما عمليات التقييم فمن المهم أن تكون مستمرة وعلى فترات منتظمة كما سنوضح ذلك فيما بعد.

الفصل السادس

التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

مفهوم التنبؤ:

يمكن أن يعرف التنبؤ بأنه: عمليات تتم أساسا بهدف تقـدير العـرض والطلب على المهارات التى تحتاجها الشركة بناءً على أفـضل المعلومـات التى تم الحصول عليها من دراسة البيئة الداخلية والخارجية ومن المسئولين عن إدارة الشركة وأقسامها المختلفة.

وحتى تتمكن الشركة من تخطيط مواردها البشرية بصورة جيدة فمـن الواجب أن تتوفر لديها معلومات دقيقة عن احتياجاتها فى فترة التخطـيط. ومن الواجب أن تعرف الشركة الوضع الحالي للعمالة التى تخدمها. فتتعرف مثلاً على جودة استخدام مواردها البشرية، وعلى مدى تـوازن المهـارات الحالية مع المطلوب منها. ويتطلب هذا الفهم استيعاب الظـروف المتغيـرة وتوقع الظروف التى يمكن حدوثها فى المستقبل والتى تؤثر على كل مـن العرض والطلب.

والتنبؤ بالطلب أحد الأنشطة الهامة فى تخطيط الموارد البـشرية لأنـه يعطينا تقديرا للعمالة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمـة. ويعتبـر بعـض مخططى الموارد البشرية أن عملية التنبؤ هى روح عملية التخطيط، أو أنها التخطيط كله. وتعتبر عملية تحليل نماذج القوى البشرية الحاليـة وتقـدير الطلب فى المستقبل، ومقابلة الاثنين ببعضها عملية منهكة تـستغرق جهـد ووقت الإدارة، وأن كان وجود نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية قد خفف هدا العبء إلى حد ما. كذلك فإن المستقبل بما فيـه مـن احتمـالات للتغيير عملية مليئة بالتحديات لمن يهتمون بتحديد الظروف التـى تتطلـب تدخل الإدارة. والتنبؤ بالطلب والعرض مثل أى نوع مـن أنـواع التنبـؤ

بالمستقبل فن أكثر منه علما. وعلى القائمين بـــه أن يـــستخدموا عقـــولهم بالإضافة إلى النماذج والمعادلات الرياضية. والمشكلة العويصة التى تقابـــل من يقوم بالتنبؤ هى تحديد العلاقة بين القوى العاملة وبين النـــاتج النهـــائى للشركة – سواء كان ذلك الناتج سلعا أم خدمات. وعموما فإن تقدير الطلب على العمالة يرتبط بالطلب على منتجات الشركة، والأهداف المالية للشركة وعلى مستوى إنتاجية العاملين. وفى الحياة العملية فإن الصعوبة تظهر عند تحديد مقياس جيد لكل عامل من تلك الثلاثة.

تحديد أهداف الأداء:

هناك طرق عديدة لتحديد أهداف الشركة، فبعض الشركات تستخدم حجم المبيعات، وبعضها يستخدم حجم الإنتاج، وبعضها يستخدم القيمة المضافة. وتستخدم شركات الخدمات مقاييس أخرى مثل عدد وثائق التأمين الـــسارية، وعدد العمليات الجراحية... الخ. وأفضل مقياس هو حجم المبيعات والإنتاج. بمعنى أنه يفضل استخدام نفس المقياس حتى يمكن ربـــط خطـــة الأفـــراد بالخطة العامة للشركة وبخططها الفرعية الأخرى.

الإنتاجية:

ربما تم قياس الكفاءة الإنتاجية عند مستويات عديدة. فقد يـــتم قياســـها بالنسبة للمنظمة ككل، أو لإحـــدى وحـــداتها، أو لأحـــد خطـــوط الإنتـــاج أو المراكز الإنتاجية. ويتم قياس الناتج بالوحـــدات النقديـــة، أو الوحـــدات الإنتاجية. وأما بالنسبة للموارد البشرية فقد يتم ذلك عن طريق عدد العاملين أو ساعات العمل للفرد (رجل/ ساعة). وقد يتم قايسها عن طريـــق وحـــدة الأجر – أى إنتاجية الجنيه من الأجور – والمقيـــاس الأخيـــر مـــن أكثـــر المقاييس شيوعاً.

بعض مقاييس إنتاجية الموارد البشرية:

يوضح الجدول التالى بعض المقاييس التى تستخدم فى قياس الإنتاجية

جدول رقم (١)

المقياس	تعريفه	ما يركز عليه القياس
الدخل من المبيعات مقارناً بالعاملين	نصيب العامل من المبيعات	المبيعات وعدد العاملين، بافتراض تساوى العاملين فى الإنتاجية
الدخل من المبيعات مقارناً بالأجور	مقدار المبيعات مقارناً بالأجر أى قسمة المبيعات لكل عامل ÷ الأجور	المبيعات وتكلفة البيع بالوحدات النقدية، يأخذ فى الاعتبار أن العاملين يحصلون على أجور مختلفة طبقاً لخبراتهم الشخصية
دخل المبيعات لكل ساعة عمل	المبيعات ÷ عدد ساعات العمل	المبيعات وساعات العمل التى عملها العامل. عادة ما يستخدم فى أقسام الإنتاج
عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل	عدد الوحدات المنتجة ÷ عدد ساعات العمل التى عملها العمال	وحدات الإنتاج وساعاته. مثل سابقة يستخدم فى المصانع ووحدات الإنتاج

ويساعد المقياس المختار على تركيز وتوجيه الإدارة نحو العامل الذى يتم قياسه. فمثلاً فى المقياس الأول يتم التركيز على مقارنة المبيعات الإجمالية بعدد العاملين، ومقارنة ذلك فى الوحدات أو الشركات المختلفة فى نفس الفترة الزمنية. أو مقارنة إنتاجية تلك السنة بما كان موجوداً فى السنوات السابقة لمعرفة تطور الإنتاجية. أما بالنسبة للمقياس الثالث والمقياس الرابع فإنهما يركزان على إنتاجية الوحدة الواحدة من الزمن (أى عدد ساعات البيع أو الإنتاج)، ولذلك فإنهما قد يوجهان لإجراء

المقارنات الفردية وبين الأقسام، حيث أنه من السهل التعرف على إنتاج أو مبيعات كل قسم أو عامل من بيانات إدارة المبيعات أو الإنتاج.

ولا نجد من البحوث الإدارية أدلة على أن أحد هذه المقاييس يتمتع بالذيوع والانتشار، وأنه يفوق غيره من الأدلة الأخرى. ولكن خبرة بعض الباحثين تدل على الشركات التى ترغب فى رقابة عدد العاملين تستخدم نصيب الفرد من المبيعات. كما أن الشركات التى تركز على قياس العائد من الاستثمار والتكاليف تستخدم هذا المقياس أيضا.

أهمية التنبؤ:

تضع الشركة بالتنبؤ أسس قيامها بأنشطة تخطيط الموارد البشرية. وتترجم عمليات التنبؤ رؤية الإدارة العامة إلى أرقام بمواصفات محددة. ويعنى ذلك أن التنبؤ ليس هدفاً فى حد ذاته ولكنه وسيلة لتحديد احتياجات الشركة من الموظفين الجدد والتدريب والتنمية والنقل وتعديل التصميم الوظيفى والتغييرات الضرورية فى المنظمة للوصول إلى الأهداف التى سبق تحديدها. ويساعد التنبؤ الإدارة على تركيز انتابها، وتوزيع مواردها بين الأنشطة التى يمكن أن تدر عائداً أفضل. وهناك أسئلة محددة يجب أن نحصل على إجابة لها عن طريق التنبؤ وهى:

١- **هل الشركة التى تعمل بها مدعمة بالعدد المناسب من العاملين أم أنها بحاجة إلى عمالة إضافية أم أن العمالة الحالية تزيد عن حاجة العمل بالشركة؟**

٢- **هل تستطيع الشركة أن تنجز أعمالها بعدد أقل من العاملين؟**

٣- **ما هى حاجتنا إلى عمالة جديدة من الخارج فى السنة المقبلة وفى السنوات التالية لها؟**

٤- **ما هى احتياجاتنا بسبب التوسع وتغيير نشاط الشركة؟**

٥- هل من المتوقع أن يكون لدى الشركة عجز لن تستطيع تغطيته فى أى نوع من أنواع المهارات؟

٦- كيف يمكن للشركة أن تستفيد من عمالتها بطريقة أفضل؟

وتتمثل المزايا التى نحصل عليها من التنبؤ فى تحسين معلومات الإدارة عن أنواع العمالة المطلوبة والموجودة لديها، وبذلك يتسنى لها تدعيم المنظمة بالموارد البشرية اللازمة فى الوقت المناسب وبأفضل تكلفة. والتنبؤ الجيد يسمح للإدارة بأن توازن التقلبات فى عدد ونوع الأفراد المطلوبين، والتخطيط المبكر لتزويد المنشاة بالمهارات الجديدة، وتوزيع المهارات الموجودة حالياً بين أقسام الشركة بما يحقق أفضل استفادة منها، و المحافظة على وجود رقابة مستمرة للتكاليف، وبطريق غير مباشر يساهم التنبؤ الجيد فى تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية، وعلى استقطاب العمالة المرغوب فيها. والاحتفاظ بها فى المنظمة، وعلى تحفيز العاملين على العمل فى المسارات الوظيفية المرسومة أو المخططة لهم.

وتتزايد قيمة التنبؤ فى الأوقات التى تتزايد فيها سرعة التغيير فى المجتمع، وتعتمد الشركات الكبرى فى تنبؤاتها على الإدارة والأخصائيين والفنيين. وعندما يتزايد استخدام التكنولوجيا المتقدمة فإن التأثير يتركز على القوى والموارد البشرية. وبالمثل فإن المنظمات التى تتوسع بسرعة وتلك التى يوجد فيها تحولات فى ميول الإدارة واتجاهاتها تشتد حاجتها إلى عاملين جدد. ويصبح التخطيط لمثل تلك العمالة مهماً إذا كان هناك نقص فى بعض أنواع العمالة المطلوبة، وتزداد أهمية التنبؤ أيضا بزيادة تعقد عمليات تخطيط وتنمية واستخدام العمالة المتاحة للشركة.

أنواع التنبؤ:

من المفيد من ناحية الدراسة والتحليل تقسم أساليب التنبؤ المتاحة إلى مجموعتين إحداهما خاصة بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية والثانية خاصة بالمعروض من الموارد البشرية.

ونعنى بذلك أنه يمكن للدارس فهم أساليب للتنبؤ بصورة أفضل إذا قُسمت تلك الأساليب إلى مجموعتين تستخدم المجموعة الأولى فى التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، والثانية تختص بتقدير المعروض أو المتاح من الموارد البشرية للمنظمات المختلفة لتجتذب منه ما يلزمها من عمالة. كذلك من المفيد أيضا للتحليل والتوضيح تقسيم تلك الأدوات المختلفة إلى أدوات تستخدم للتنبؤ فى الأجل الطويل وأدوات تستخدم عند تقدير الطلب أو العرض فى الأجل المتوسط وثالثة عند تقدير الطلب والعرض فى الأجل القصير. ولا يجب أن يتسرب إلى عقيدتنا أن الأدوات التى تستخدم فى حالة العرض لا تستخدم فى حالة الطلب فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن الشركات تستخدم هذه النماذج فى كلا الحالتين، ولكن فى كثير من الحالات فإنها تستخدم فى تقدير الطلب أدوات لا تستخدمها فى تقدير المعروض.

والجدول التالى عبارة عن أمثلة لأدوات التنبؤ طبقاً للمتغيرين السابقين فى الفترات الزمنية الثلاث. آخذا فى الاعتبار أن تحديد فترة التنبؤ واعتبارها قصيرة أو متوسطة أو طويلة يختلف من شركة لأخرى طبقاً لظروف كل شركة.

وتهتم معظم المنظمات بالتنبؤ قصير الأجل، حيث يمكن وضع عدد محدود من الفروض عند التنبؤ بالطلب والعرض الخاص بالسنة القادمة مثلاً. وتوضح نتيجة التنبؤ فى هذه الحالة أفضل تقديرات الإدارة لأعداد وخصائص العمالة التى يجب الحصول عليها من الخارج لشغل الوظائف

الحالية فوراً. أما التنبؤ فى الأجل المتوسط فإنه يتم فى بيئة أقل تأكيدا منها فى الحالة السابقة. ولذلك فإنه يتطلب بيانات أكثر تفصيلاً ويعتمد أكثر على التغيرات والافتراضات التى قد تؤثر فى الطلب والعرض. ولذلك فإننا بحاجة إلى الحصول على تقديرات الإدارة فى مجالات ثلاث وهى التغيرات التى قد تطرأ فى المستقبل واحتمالات المستقبل بالنسبة للعمالة الداخلية والخارجية، وأخيرا تغير احتياجات العمل فى المنظمة.

شكل رقم (٢)

أمثلة لأدوات التنبؤ المستخدمة فى الطلب والعرض وفقاً للتغيرات الزمنية المختلفة

أدوات تستخدم فى الأجل القصير	أدوات تستخدم فى الأجل المتوسط	أدوات تستخدم فى الأجل الطويل
أولا: الطلب التراخيص الإدارية بالتوظيف لأسباب النمو، التغير فى نوعيات الوظائف وبسبب معدلات الدوران	حاجة العمل التى يمكن التعرف عليها من الميزانيات والخطط	تستخدم بعض المنظمات الأدوات المستخدمة فى الأجل المتوسط مثل: الميزانيات والخطط. وفى البعض الآخر يستخدم تقدير الإدارة المستمد من المعرفة بالتغيرات التى تحدث فى البيئة
ثانيا: العرض إحصاءات العمالة، النقص المتوقع فى العمالة + العدد المتوقع ترقيته من المرؤوسين	الوظائف المتوقع خلوها نتيجة لدراسة الأفراد القابلين للترقية وذلك بدراسة خطط التدريب والتنمية	توقعات الإدارة بشأن تغير مواصفات العمالة والمتاح من العمالة فى المستقبل
ثالثا: صافى الاحتياجات أعداد وأنواع العمالة المطلوبة	أعداد وأنواع وتواريخ ومستوى العمالة المطلوبة	توقعات الإدارة للظروف المستقبلية المؤثرة فى القرارات الحالية

وواجب الإدارة فى حالة التنبؤ طويل الأجل هو أن تكون على بينة بالتغيرات التى تتم فى البيئة وفى التكنولوجيا وأن تعدل مواردها البشرية طبقاً لتلك التغيرات. والتنبؤ فى المستقبل البعيد يعتبر عاملاً صعباً لأن تنمية

التوقعات فى ظل ظروف غير مؤكدة تخضع لتوقعات الإدارة عمل يعتمد على الخبرة الشخصية. ولذلك فمن المفضل أن يعتمد على الدراسات الفردية أو على دراسة توقعات الخبراء.

طرق التنبؤ بالطلب والعرض:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالطلب والعرض تستخدمها الشركات الكبرى، وقد تستخدمها أو تستخدم بعضاً منها الشركات متوسطة الحجم. ويلخص الجدول التالى مجموعات الطرق المختلفة (كمية وكيفية) بالإضافة إلى تقديم وصف مختصر للنماذج المدرجة تحت كل مجموعة، وأخيرا فإنه يبين متى تستخدم كل مجموعة من المجموعات الأربع المذكورة بالجدول.

شكل رقم (٣)

أدوات تستخدم فى الأجل القصير	أدوات تستخدم فى الأجل المتوسط	أدوات تستخدم فى الأجل الطويل
النموذج	• وصف النموذج	• متى يستخدم النموذج
طرق بسيطة	• تقدير الإدارة • التنبؤ عن طريق القواعد الأساسية التى يعرفها المتخصصون. • أنماط العمالة. • تحليل المعدلات والاتجاهات. • السلاسل الزمنية. • أسلوب دلفاى.	• عندما تكون الظروف مستقرة وتستخدم فى تقدير العرض والطلب.
نماذج بنيت لدراسة التغيرات التى تحدث فى المنظمة	تحليل خطط الإحلال: • تحليل ماركوف. • نماذج التجديد. • تحليل الانحدار.	• تحليل خطط الإحلال والمشاكل التى تعترضها. • التنبؤ المبنى على دراسة الاحتمالات. • عند وجود ارتباط بين عوامل يمكننا استخدامها لتقدير الاحتياجات.
نماذج تهدف إلى تصميم العائد على المنظمة	تحليل الانحدار والبسيط والمركب: • البرمجة الخطية. • برمجة الأهداف. • نماذج تحديد الأهداف.	• تقدير احتياجات المستقبل عن طريق تقدير محددات الطلب والعرض. • يهتم بتقدير احتياجات المستقبل اللازمة لتحقيق الأهداف عند تحديد مواصفات الموظف الذى يمكن أن يشغل وظيفة خاصة.
نماذج المحاكاة الموحدة أو المتكاملة	• نماذج المشروعات. • الأساليب المركبة.	• عندما يكون الهدف ربط الموارد البشرية بتخطيط المشروع ككل.

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن ٨٦% من الشركات محل الدراسة (وهى أكبر من ٥٠٠ شركة صناعية أمريكية) تتنبأ بالطلب والعرض وتستخدم طرقاً متفاوتة فى التقدم وفقاً لما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (٢)

اسم الطريقة	عدد الشركات المستخدمة لها	نسبة الشركات إلى العينة
خرائط الإحلال.	١٢١	٨٣,٩
مخزون أو سجل المهارات.	٧٣	٥١,٠
تحليل بيانات الأفراد.	٧٧	٥٣,٨
تحليل السلاسل الزمنية أو تحليل الانحدار	٧	٣,٥
أسلوب دلفاى	٥	٣,٥
أسلوب المحاكاة باستخدام الكمبيوتر.	١٤	٩,٨
أسلوب ماركوف.	٦	٤,٢
طرق أخرى.	١١	٧,٧

وطبقاً للبيانات السابقة فإن معظم الشركات تستخدم الطرق التقليدية الأقل تعقيداً مثل الطرق الثلاث الأولى. كذلك فإن قليلاً من الشركات تستخدم الطرق المتقدمة مثل الطرق الأربع الأخيرة.

ويشير ذلك إلى أن الاستفادة بالتنبؤ فى نطاق الموارد البشرية استفادة محدودة حصرت فى نطاق تقدير العمالة اللازمة لتغذية الوظائف الخالية بدلاً من تحليل نتائج استراتيجيات المشروع وأثرها على طلب وعرض الموارد البشرية. وفى الحقيقة فإن الدراسات الميدانية وتقييم أداء الشركات فى التخطيط لمواردها البشرية قد أظهرت أن تقدم الشركات فى مجال التنبؤ ما زال محدوداً بالمقارنة بأنشطة التخطيط البشرية الأخرى على الرغم من توفر الإمكانيات الإحصائية والتكنولوجية لأداء عمل ممتاز فى هذا المجال.

والسبب فى ذلك ندرة الأخصائيين فى هذا المجال. وسوف نناقش فيما يلى باختصار أمثلة للطرق المستخدمة فى تقدير العرض والطلب على الموارد البشرية التى تستخدمها الشركات الحديثة التى سبق ذكر عينة منها بالجدول رقم (٣) السابق.

طرق التنبؤ بالعرض:

خطوتان للتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

(١) دراسة العمالة الموجودة حالياً "مخزون الموارد البشرية":

الخطوة الأولى فى التنبؤ بالعرض هى دراسة العمالة الموجودة لدى المنظمة والتى يطلق عليها مخزون المهارات البشرية. واحد المصادر الهامة التى تستخدم للتعرف على ذلك المخزون هو ملفات العاملين. وتقوم الإدارات الواعية بإنشاء سجل المهارات البشرية الذى يسجل نتائج تقييم الأداء الخاصة بكل عامل وموظف يعمل بالشركة طبقاً لأدائه الوظيفى. ومن الواجب أن يتم دمج أداء الفرد مع أداء المجموعة حتى يتم التعرف على أداء القسم أو المركز الإنتاجى. وقد أظهرت مقارنة الأداء لعشرة من مديرى المبيعات فى إحدى هذه الشركات أنه يتوفر فيها قدر عال من المهارات الإدارية حيث حصل ثمان من هؤلاء العشرة على تقدير ممتاز وجيد جداً. ويعنى ذلك أن هناك عرضاً جيداً من ذوى المهارات العالية عند الترقية لوظائف إدارية أعلى من وظيفة مدير مبيعات. ومن الممكن أيضا رسم خرائط توضح أداء العاملين فى المجالات المختلفة مما يساعد الإدارة العليا على التعرف بسرعة، وبصفة عامة، على نقاط القوة والضعف فى قوة العمل بالشركة. وتستطيع الإدارة من دراسة تلك البيانات أن تتعرف على الأقسام التى تحتاج إلى دعم وتلك التى تستطيع أن تدعم غيرها. كذلك تستطيع استخدام تلك البيانات فى تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية للعاملين

بالشركة. ومن الواجب أن تشمل سجلات المهارات البشرية على معلومات عن بعض العوامل التى لا تستطيع الشركة أداء أى شيء حيالها مثل الإحالة للمعاش والموت والاستقالة حيث أن لها تأثير كبير على مستوى وعدد العاملين بالمنظمة. وعموماً فإن هذه السجلات قد تحتوى على:

١- الأعمال التى سبق للموظف أداؤها والمدة التى قضاها فى كل منها.

٢- المدة التى قضاها فى الوظيفة الحالية.

٣- الشهادات العلمية والدورات التدريبية التى حصل عليها الموظف.

٤- تقارير عن أداء الموظف فى الأعمال السابقة.

٥- الرواتب التى حصل عليها فى الأعمال السابقة وتلك التى يحصل عليها حالياً.

٦- إمكانيات انتقاله إلى أماكن أخرى.

ومن الملاحظ أن سجلات المهارات البشرية قد تكون بسيطة تشتمل على قدر محدود من البيانات، وقد تكون معقدة تشتمل على عدد كبير من البيانات. وهنا تستخدم أجهزة الكمبيوتر ونظم المعلومات فى تسجيل هذه البيانات والحصول على معلومات منها.

(٣) وبعد معرفتنا للمخزون الحالى ولنماذج التوظيف والتغيير فى الماضى فإن الخطوة التالية هى التعرف أو التنبؤ بالتغييرات فى هذا المخزون. ويستتبع ذلك تعديل القوائم الموجودة لتعكس تغييرات المستقبل.

التغييرات التى يمكن أن تحدث فى مخزون الموارد البشرية:

١- تغيير وضع العمالة الجزئية أو المؤقتة لتصبح عمالة دائمة أو العكس.

٢- تغيير الواجبات الوظيفية نتيجة للترقية أو النقل أو نتيجة تنزيل الدرجة.

٣- الفصل والإحالة إلى المعاش.

وبعد إدخال هذه التغييرات على الموارد البشرية المتاحة يمكن الوصول إلى تقدير للمعروض من الموارد البشرية خلال السنتين أو الثلاث سنوات التالية... الخ. ولكن درجة الاعتماد على التقديرات التى تطول مدتها تكون أقل لصعوبة التعرف على تأثير التغييرات المختلفة كلما طالت المدة.

والخلاصة أننا نبدأ بدراسة العمالة المتوفرة فى المجتمع عدداً ونوعاً والتغيرات التى نتوقع حدوثها على أنواع تلك العمالة فى فترة التنبؤ ثم ندرس مخزون المهارات البشرية الموجودة لدى الشركة والتغيرات التى يمكن أن تطرأ عليه خلال فترة التنبؤ ومن ذلك نتعرف على ما يلى:

- المتوفر لدى الشركة من أنواع العمالة المختلفة.
- أنواع وإعداد المهارات المختلفة الموجودة بالمجتمع والتى قد تلجأ إليها الشركة لسد العجز إن وجد.

التنبؤ بالطلب:

إذا لم تتوفر لدينا بيانات عن احتياجاتنا البشرية فلن يغنى عنها شيئاً تنبؤنا بالمعروض من هذه الموارد. وعادة ما نفترض أن الطلب على الموارد البشرية فى المستقبل سوف يماثل الطلب الحالى. وقد يكون هذا صحيحاً بالنسبة للاحتياجات فى الأجل القصير، أما بالنسبة للأجل الطويل فإننا بحاجة إلى نماذج نستخدمها فى تقدير تلك الاحتياجات. ويتطلب ذلك معلومات عن أهدافنا فى المستقبل وعن مدلولات المؤشرات التجارية مثل الدخل والإنتاج... الخ. كذلك فإننا بحاجة للتعرف على خطة المنظمة، ومعلومات عن الأنشطة والمتطلبات الوظيفية. وأخيرا فإننا بحاجة إلى فهم جيد للتغيرات التكنولوجية وتغيرات معدلات لإنتاجية. ونظراً لأن معلوماتنا عن البنود السابقة لا تكون دقيقة بالإضافة إلى أننا لا نعرف متطلبات العمل

فى المستقبل فإن تنبؤاتنا لا تكون دقيقة. وعلينا أن نهتم بوجود تفكير إدارى واضح كأساس للقرارات الإدارية مثل اهتمامنا بوجود تقدير دقيق للعمالة.

تحليل الطلب الحالى:

أكثر الطرق شيوعاً للتنبؤ هو البدء بتحليل احتياجاتنا من العمالة حاليا. ويقدم تحليل هيكل المنظمة وتعريف الوظائف كما هو مذكور فى جداول توصيف الوظائف بداية منطقية لتحليل متطلبات الشركة من العاملين. وتستخدم معظم الشركات طريقة تحديد الأماكن الخالية بالإضافة إلى تحديد الإضافات إلى العمالة نتيجة للتوسع كأسلوب لتحديد العمالة المطلوبة. وقد يكلف أحد كبار المديرين برئاسة لجنة خاصة بمراجعة الاقتراحات الخاصة بإضافة وظائف جديدة أو بمراجعة التغيير المقترح إدخاله على المنظمة وعلى حجم العمالة. ويبنى هذا المدخل على افتراض عدم وجود تغيير فى خطة القوى العاملة.

وتحدد الميزانية عادة الوظائف المسموح بشغلها فى الفترة الزمنية الحالية بالإضافة إلى تكلفتها الحالية. وإذا كانت ميزانية الأفراد قد أعدت بطريقة إجمالية فقد يكون من المهم وجود ملحق تفصيلى بالميزانية يوضح عدد ونوع الوظائف التى يمكن شغلها فى السنة المالية الحالية. وتفرض بعض المنظمات رقابة صارمة على الوظائف بإعطاء كل وظيفة رقماً خاصاً (Code). وتساعد هذه الطريقة على تقليل اختلافات الوظائف نتيجة لوجود نفس الوظائف تحت مسميات مختلفة خاصة عندما يكون التعيين مؤقتاً أو عندما يكون بعض العاملين فى دورة تدريبية أو منتظر للنقل إلى مكان آخر. وعموماً فإنه من الممكن تقسيم الطرق المستخدمة فى التنبؤ بالعمالة المطلوبة إلى مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى الطرق التى تعتمد على تقديرات الإدارة والخبراء وتسمى طرق كيفية. وتشمل المجموعة

الثانية الطرق التى تعتمد على استخدام نماذج رياضية وإحصائية لتقدير الطلب وتسمى الطرق الكمية. وسوف نناقش بعض الطرق المكونة للمجموعتين فيما يلى:

الطرق غير الكمية:

قد تكون النماذج والمعادلات الرياضية مفيدة سواء أكانت بسيطة أم معقدة. ولكن فى نهاية الأمر فلابد أن يصدر قرار إدارى باعتماد أو تعديل نتيجة التنبؤ مما يعنى أن التنبؤ عملية إنسانية تعتمد على تقدير الإدارة. وسوف نناقش هنا طريقتين من الطرق التى يتم التنبؤ فيها باستخدام تقديرات الإدارة وحكمها الشخصى: **الطريقة الأولى** تعتمد على جمع معلومات من مديرى الأقسام الفرعية بشان احتياجات أقسامهم من العمالة خلال فترة التخطيط. و**الطريقة الثانية** تعتمد على تقديرات الخبراء والتى يطلق عليها فى الأوساط العلمية أسلوب دلفاى Delphi technique.

[١] التنبؤ عن طريق مديرى الأقسام الفرعية:

عادة ما يكون مدير القسم أو الوحدة الصغرى هو أفضل من يقوم بتقدير الحاجة إلى الوظائف الجديدة للوصول إلى أهداف القسم أو الوحدة التى يرأسها. وتعتمد جودة أو كفاءة التقدير (التنبؤ) على كفاءة المدير. ويمكن تحسين نتائج هذه الطريقة باتخاذ كل أو بعض الإجراءات الآتية:

إجراءات لضمان جودة طريقة التنبؤ عن طريق مديرى الأقسام الفرعية:

١- إمداد المديرين بالقواعد المستنبطة من التجارب السابقة فى هذا الميدان.

٢- إمدادهم ببعض المقارنات مع الوحدات الأخرى وتعديل نتائج التنبؤ على أساس تلك المقارنات.

٣- إمدادهم بالمعدلات والأنماط الخاصة ببعض الوظائف والأعمال.

٤- تزويدهم بمعلومات عن العمل الفعلى بناء على تحليل الوظائف.

ويعتبر التنبؤ عن طريق توجيه أسئلة لمديرى الأقسام طريقة كافية عندما يكون عمل المنظمة مستقراً وعندما يكون عدد الوظائف محدوداً أو عندما تكون الاختلافات بين الوظائف غير كبيرة. وتقوم هذه الطريقة على جمع المعلومات عن احتياجات الأقسام من مديرى تلك الأقسام عن طريق تقديرهم الفعلى ثم تجميع تلك التقديرات لنحصل على تقدير إجمالى. وقد يتم تعديل هذه التقديرات بناءً على المراجعة المتتالية للمديرين من المستويات المختلفة عند إدماج التقديرات مع بعضها للحصول على التنبؤ الإجمالى. وبعد إتمام التقدير الإجمالى والحصول على موافقة الإدارة العليا عليه فإنه يعاد للأقسام بعد تقسيمه مرة ثانية فى صورة خطة للتعيينات Staffing plan.

ويمثل هذا المدخل نظام تخطيط رسمى يتبع خطوات مرسومة متتالية ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تقدير مديرى الوحدات الصغرى الذى يتأثر كثيراً بالمعلومات المتاحة لهم. ويجب بالتالى الحصول على تغطية كاملة للجوانب الآتية عندما يتبع هذا المدخل:

- الوظائف الجديدة التى تحتاجها الشركة.
- الوظائف التى يجب الاستغناء عنها وتركها خالية.
- التغيرات التى حدثت فى الوظائف الخالية.
- الوقت الإضافى الذى سيتم عمله.
- التغيرات فى حجم العمل خلال مدة الخطة.
- البطء المتوقع فى التنفيذ نتيجة لتدريب العمالة الجديدة.
- الفواصل الزمنية بين المشروعات.
- تأثير التغيير على التكلفة.

- التغير فى التكلفة الثابتة وفى الأعمال التى تسند للغير.
- التغير فى أعمال الإشراف التى تسند للغير أيضا.

وعندما يتم إدخال التعديلات المذكورة على قوائم العمالة الحالية، فإنها تؤدى بنا إلى الحصول على تنبؤ بحجم العمالة التى ستكون موجودة فى كل قسم. وتوفر هذه القوائم التنبؤات والعلاقات التى يهتدى بها عند التخطيط للعمالة مستقبلاً فى هذه المنظمة سواء أخذ المستوى الإدارى أو نوع الوظيفة كأساس للتخطيط. وربما أخذ الهيكل التنظيمى كأساس لتقدير احتياجات المنظمة أو وحداتها خاصة عندما يكون حجم المنظمة صغيراً.

[٢] أسلوب دلفاى Delphi technique:

هذا هو المدخل الثانى من المداخل التى تبنى على الحكم والتقدير الشخصى وهو مدخل يستخدم فى التنبؤ طويل الأجل وتستخدمه العديد من الشركات. وهو مفيد عندما يكون الحصول على توقعات عدد من المديرين أو الخبراء مرغوباً فيه. وهو يقوم على جمع تقديرات مجموعة من الخبراء أو المديرين ذوى الخبرة عن طريق قوائم معلومات. وبعد الحصول على تقديرات كل من هؤلاء الخبراء الذين لا يكون بينهم اتصال يعاد إخبارهم بخلاصة المعلومات التى تم جمعها خاصة ما يمكن أن يؤثر فى تقديراتهم ليقوموا بإعادة التقدير أو التنبؤ مرة أخرى. وهكذا حتى يتم الوصول إلى تقدير مشترك.

وبالطبع فإنه من الممكن أن تتم هذه التقديرات بواسطة الإدارة العليا أو بواسطة مديرى الأقسام كما أنها قد تتم بواسطة مجموعة من الخبراء. وتقوم الشركات التى ترغب فى تخفيض القوى العاملة بها أو خفض التكاليف أو تحسين معدلات الإنتاجية فى قطاع معين من قطاعات العمل بالتأثير فى هذه التقديرات عن طريق تقديم بيانات تؤثر فى تقديرات الخبراء

ويبدأ هذا الأسلوب عادة من أعلى إلى أسفل وليس كما هو متبع عادة من أسفل إلى أعلى.

الطرق الكمية:

تتعدد الطرق الكمية المستخدمة فى التنبؤ، ويختلف مستوى تعقيدها. ويعتمد استخدام أى منها على عوامل كثيرة منها تعقد المنظمة ووجود خطة للشركة أو لأنشطتها المختلفة، ثم وجود مؤشرات للأداء فى المستقبل كما يؤثر فى ذلك أيضا درجة فهم الإدارة العليا للطرق الكمية وقبولها للأدوات والأساليب الإحصائية المتقدمة ونوع وكمية البيانات المتاحة للتنبؤ. وعموما فإن الطرق الكمية تستخدم لتكمل الطرق الكيفية. وسوف نشرح بعض هذه الطرق بعد أن نقدم لذلك بكلمة موجزة عن مؤشرات التنبؤ وبكلمة أخرى عن طريق تحديد العلاقة بين الموارد البشرية وبين المؤشرات السابقة.

مؤشرات التنبؤ Predictor Variables

أساس أى نوع من التنبؤ هو التعرف على ما حدث فى الماضى وتمثل الخبرة الماضية كميا بوسائل مثل النسب أو عن طريق إيجاد علاقة ارتباط بين بعض العوامل وبين حجم العمالة من نوع معين. وربما ساعدت دراستنا للمقاييس الخاصة بالعمل على توصيف العلاقات أو النسب المذكورة فى الماضى واقتراح أى تغيير فيها عند اتخاذها كأساس لتقدير العمالة اللازمة. ومن الواجب أن نعرف أن النسب البسيطة تكون مفيدة فى حالة الوظائف الدنيا ولكن فائدتها تقل فى حالة الوظائف الإدارية العليا ووظائف الأخصائيين والمهندسين. ومن المؤشرات المفيدة التى قد تستخدم فى إيجاد علاقة بين حجم العمل والقوى العاملة منتجات المنظمة، والدخل، وعدد الوحدات المباعة، وعدد المشروعات التى تم تنفيذها، وعدد العمليات التى تم انجازها. كذلك فإن الخدمات المقدمة للمنظمات الأخرى من حيث العدد،

والجودة، والمدة، وعلاقة الشركة بالعملاء، والسمعة التى تم بناؤها تمثل بعض هذه المؤشرات.

وحتى تكون المؤشرات مفيدة فمن الواجب أن تكون لها علاقة بالعمل الأصلى الذى يتم التنبؤ به.

تحديد العلاقات:

هناك طرقا مختلفة لتحديد العلاقة بين الموارد البشرية وبين العوامل التى تستخدم كمؤشرات وتفيد النسب البسيطة ومقاييس الاتجاه فى التخطيط قصير الأجل عندما يكون التغيير بطيئا والإنتاج مستقرا خاصة عندما تكون الأنشطة عادية. ويستخدم الارتباط الذى هو عبارة عن محاولة لتوصيف علاقة بين العوامل المختلفة فى قياس وتحديد العلاقة المذكورة. ويستخدم تحليل الانحدار كثيرا لقياس درجة الارتباط سواء فى ذلك الانحدار البسيط أو المركب. أما البسيط فيستخدم لقياس العلاقة بين عامل مستقل ويرمز له بالرمز س وعامل تابع ويرمز له بالرمز ص وبدون وصف العلاقة بين العوامل المتغيرة فإن المعادلة الرياضية لا تكون مفيدة فى التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

خرائط الإحلال:

تقوم الشركات المتطورة فى مجال تخطيط الموارد البشرية بإنشاء نوعين من خرائط الإحلال:

النوع الأول خاص برجال الإدارة العليا ويطلق عليه باللغة الانجليزية Succession plans أو Secession chart أى الخرائط التى توضح سيخلف مَنْ مِنْ رجال الإدارة. وتعطى الشركات هذا النوع أهمية كبرى لما للإدارة العليا من أهمية فى توجيه مسار الشركة وتحقيق النجاح والفشل. والنوع الثانى يطلق عليه خرائط الإحلال ويعد ليشمل كل العاملين فى

الشركة وقد يعد ليشمل رجال الإدارة المتوسطة والدنيا والعمالة التى تتمتع بأهمية خاصة فى المنظمة.

وتبنى هذه الخرائط على فهم الإدارة لأنواع وأنماط التحركات المختلفة فى الشركة نتيجة للتعيين أو الفصل أو الترقية أو النقل من إدارة لأخرى. وقد تكون التحركات نتيجة لتخفيض الدرجة أو الإحالة إلى المعاش...الخ. ويساعد تتبع هذه التحركات على بناء خطة جيدة يتم عن طريقها تحسين إدارة الموارد البشرية. ويوجد بخرائط الإحلال عادة بيانات عن التغيرات المتوقعة فى الأفراد، وبيانات عن علاقة الوظائف بالتغيير فى هيكل المنظمة وعن قابلية العامل للترقى خلال حياته الوظيفية. وتصف خرائط الإحلال الأفراد الذين يمكن أن يساعدوا القائم بوظيفة معينة مع توضيح العمر والزمن الذى يمكن أن يكون فيه الموظف الذى سيحل محل المدير أو الموظف الحالى جاهزا للترقية. ومن خلال الخطة السنوية للإحالة للمعاش أو الترقية والنقل وباستخدام هذه الخرائط فإنه يمكن للمخطط أن يحلل تحركات الأفراد والتغيرات المحتملة فى المنظمة.

ومن الممكن إعداد هذه الخرائط لثلاث أو خمس سنوات مقبلة مثلا. كذلك فإنه يمكن وضع فروض معينة بشأن التعاقد والترقية والنقل...الخ، بناءا على نماذج التحركات الماضية وعلى سياسات الإدارة فى هذه المجالات. ومن الممكن إعداد خرائط الإحلال لتغطى أقساما خاصة فى الشركات أو مجموعات وظيفية خاصة. وقد نخرج من تلك الخرائط بتقديرات أو تنبؤات عن إجمالى النقص فى القوى العاملة أى العدد الذى سيتم تعيينه خلال فترة التنبؤ. كذلك فإننا قد نحصل على بيان بعدد العاملين الذين سيتوقفون عند خطوط سلطة معينة لعدم كفاءتهم لشغل الوظائف الأعلى من تلك الخطوط. كذلك قد نحصل منها على توصيف للمشاكل

الوظيفية وعلى بيان بعدد ونوع الزيادة فى وظائف معينة وعلى بيان الحاجة إلى تعديل المسار الوظيفى لبعض العاملين.

ومن المتبع فى الشركات الكبرى استخدام الحاسب الآلى لإجراء تلك التحاليل، لأن تحليل عدد كبير من خطط الإحلال يستغرق وقتاً وجهداً كبيراً إذا تم ذلك باستخدام الطرق اليدوية، ولكنه لا يستغرق أكثر من ثوان معدودات عند استخدام الحاسب الآلى. كذلك فإن برامج الحاسب الآلى المستخدمة تسمح بالتركيز على الاتجاهات العامة وتفهم نماذج التحركات واستخدام الموارد البشرية الحالية لإحداث التغيير المطلوب.

وتسمح تلك البرامج بتحليل أثر الاختيار الثانى والثالث عند الترقية فى المستقبل أو عند إسناد أعباء مختلفة للمديرين وما إذا كان الشخص الذى تتوفر لديه القدرة على سداد فراغ معين قادراً أيضا على سداد فراغ فى وظائف أخرى أم لا، ولذلك فربما كان من المفيد بحث احتمالات نجاحه المختلفة لموازنة الاحتياجات مع الموارد المتاحة. كما تقدم برامج الكمبيوتر قائمة بالأفراد وتحركاتهم المستهدفة. ويعنى ذلك تقديم المرشحين لملأ بعض الفراغات.

وأهم العيوب التى تؤخذ على التنبؤ باستخدام خرائط الإحلال ما يلى:

١- يكون هناك اهتمام قليل بمتطلبات الوظائف وكذلك بالتغيير الذى سوف تتعرض له الوظيفة عندما يتم شغلها بالمدير أو العامل الجديد.

٢- يتم وصف الأفراد الذين سيحلون محل المديرين أو الأخصائيين... الخ عن طريق حكم شخصى للقائمين بالترشيح. ونادراً ما يتم الاعتماد على طريق موضوعية لترشيح هؤلاء الأفراد.

٣- قد تقوم الرئاسات بترشيح بعض الأفراد للإحلال فى إحدي الوظائف فى حين أن هذا الشخص قد يكون ذا كفاءة لشغل العديد من الوظائف،

وقد يحدث العكس بإدراج الشخص كمرشح في عدد من الوظائف بينما تكون لديه القدرة لشغل وظيفة واحدة فقط. وهذا يعطي انطباعاً سيئاً عن دقة الإدارة وتعمقها في البحث.

٤- يُسمح للشخص المرشح بمشاركة محدودة في إعداد خرائط الإحلال.

٥- نادراً ما تقود هذه الخرائط إلى تحركات مخططة أو إلى أنشطة تنمية مخططة، وفي كثير من الحالات فإن هذه الأنشطة تتم في المكاتب وعلى الورق فقط.

تحليل ماركوف:

تعتمد خطط وخرائط الإحلال على تحليل خطة كل عامل للوصول إلى تقديرات للطلب والعرض. بينما يعتمد تحليل ماركوف كأحد النماذج الاحتمالية لتقدير الطلب على تحليل العاملين كمجموعات وهنا يتم تحليل تحركات العاملين بين مجموعات العمل في المنظمة أو بين الفروع المختلفة للشركات باستخدام بيانات تاريخية عن تحركاتهم في الماضي. ومن الممكن اتخاذ التقسيم الوظيفي – مشتريات – تسويق... الخ أو المستويات الإدارية – الإدارة الدنيا – الوسطى – العليا – أو المستويات التعليمية كأساس لدراسة تحركات العاملين بهدف التنبؤ بالطلب والعرض في المستقبل. ويتم حساب الاحتمال عن طريق حساب متوسط التحركات خلال فترة زمنية سابقة ونسبة ذلك المتوسط إلى متوسط عدد العاملين خلال تلك الفترة. ويقوم تحليل ماركوف على فرض أساسي وهو ثبات معدلات أو احتمالات التحركات خلال فترة التنبؤ. ويوضح الشكل التالي نموذجاً مبسطاً لتحليل ماركوف.

مثال توضيحي للتنبؤ باستخدام تحليل ماركوف

ـة الحالية ١٩٩.	احتمالات التحركات المختلفة محسوب على أساس الفترة ١٩٨٦ – ١٩٩٠						التنبؤ بالعمالة عن عام ١٩٩٢			العجز أو الزيادة
ـظيفة		أ	ب	ج	د		عدد العمالة الباقية	عمالة قادمة من أقسام أخرى	إجمالى العمالة المتوقعة	
٣٠٠	أ	٠,٧	٠,١	–	–		٢١٠	+ ١٥ −	٢٢٥	(٧٥)
١٥٠	ب	٠,٢	٠,٨	–	–		١٢٠	+ ٦٠ −	١٨٠	٣٠
٢٧٥	ج	–	–	٠,٦	–		١٦٥	−	١٦٥	(١١٠)
٣٦٠	د	–	–	٠,١	٠,٩		٣٢٤	+ ٢٨ −	٣٥٢	(٨)
	خارج الشركة	٣٠,١	١٥,١	٨٢,٣	٣٦,١					

ومن بيانات الجدول يظهر لنا أن عدد العاملين المتوقع وجــودهم فـــى الوظيفة (أ) فى بداية عام ١٩٩٢ هو (٢١٠) ممن كانوا فى نفس الوظيفــة بالإضافة إلى (١٥) من العاملين فى الوظيفة (ب) تحركوا إليها وبذلك يتوقع أن يكون بها (٢٢٥) عاملاً بنقص قدره ٧٥ عاملاً يجب تعويضهم إما عــن طريق التعيين أو زيادة الإنتاجية والتعيين معاً... الخ. وأما بالنسبة للوظيفة (ب) فقد خسرت (٣٠) عاملاً ولكنها كسبت (٦٠) عــاملاً وبــذلك صــار إجمالى الموجود بها (١٨٠) عاملاً ليزيد بذلك عددهم (٣٠) عــاملاً عــن عددهم فى بداية ١٩٩١. ويتعين هنا أن يوجد عمل لهذه العمالة الزائــدة أو يتم العمل على تحويلهم أو بعضهم إلى الــوظيفتين ج، د... وهكــذا بــاقى الوظائف الموجودة بالجدول.

وإذا أجرى تحليل ماركوف لسنوات متتالية فإنه يطلق على ناتج هــذا العمل سلسلة ماركوف. ويشترط لإجراء تحليل ماركوف توفر عدة شــروط مثل الاستقلال الكامل بين مجموعات الوظائف وثبات احتمالات الانتقال بين الوظائف، ووجود عدد كبير من التنبؤات. ومن المفضل أن يقوم المخططون بتعديل نتائج التنبؤ وفقاً للتغيرات المتوقعة خلال مدة التخطيط.

تحليل الانحدار:

تقوم نماذج تحليل الانحدار على تحليل علاقة الارتباط بين مجموعة من العوامل تنقسم إلى عوامل يرمز لها بالرمزين Y , X. أما الرمز X فهــو يشير إلى العوامل المستقلة التى تؤثر فى غيرها ولا تتأثر بذلك الغير. وفى بعض النماذج تكون العوامل المستقلة ممثلة فى عامل واحد وفـــى اغلـــب النماذج تكون عدداً من العوامل المستقلة مثل معــدل الأجــور، الإنتاجيــة، والتعليم والجنس ونوع العمل... الخ أما الرمز Y فإنه يرمز إلـــى العامـــل التابع الذى يتأثر بغيره مثل عدد العاملين الذين تستطيع الشركة توظيفهم فى

وقت معين وتحت ظروف معينة. وفى تحليل الانحدار البسيط يكون لـديننا عامل مستقل وعامل تابع وقد سبق للطلاب أن درسـوا ذلـك فـى مـادة الإحصاء ومعادلته بسيطة وسهلة الحل وهى:

ص = أ + ب(س) ...

وتشير ص إلى حجم العمالة المتوقع خلال فترة التخطيط.

وفى الحياة العملية فإن هذا الأسلوب البسيط لا وجود له لتوقف التغيـر على أكثر من سبب. ولذلك فإن تحليل الانحدار المركب هو الأكثر شيوعاً. وهو أسلوب جيد يمكننا من التعرف على مقدار التغير الذى يمكن أن يحدث نتيجة لتأثر مجموعة من العوامل. ويرمز لمقدار التغير بالرمز R^2. كـذلك فإنه يوضح لنا مقدار التأثر الذى يحدثه كل عامل من العوامل المستقلة على العامل التابع أى نصيب كل عامل من التأثير الإجمالى. وحـل مثـل ذلـك المعادلات عملية صعبة. ولكنها أصبحت يسيرة باستخدام أجهزة الحاسـب الآلى. وتعطينا البرامج الإحصائية المشغلة على الحاسب الآلى كـل هـذه التفاصيل بالإضافة إلى اختبار صحة النموذج الرياضى فى صـورة رقـم يرمز له باختبار F ودرجة صحة كل عامل من العوامل المكونة فى صورة رقم يرمز له باختبار T.

ويستخدم أسلوب تحليل الانحدار عندما يكون هناك اعتقاد بوجود ارتباط بين عدد العاملين فى المستقبل وبين عامل أو مجموعة من العوامـل مثـل الإيراد من المبيعات أو عدد الوحدات المنتجة... الخ. وعندما يكون بإمكاننا تحويل العلاقة بين قوة العمل وبين العوامل الأخرى إلى علاقة كمية فإننـا نكون قد وفرنا الأساس للوصول إلى تنبؤ دقيق. وعلى سبيل المثـال فقـد توصلت إحدى الشركات الأمريكية المنتجـة لموتـورات الـسيارات إلـى المعادلات الآتية:

عدد عمال المصنع = ١١٤٣ + ٠,٦٩٦ × عدد الموتـورات المنتجـة وكان معامل الارتباط ٠,٩٨٩ وقدر معامل الخطأ بـ ١٨٨

وعدد عمال المكاتب = ٢٤٦ + ٠,١٦٣ × عدد الموتـورات المنتجـة وقدر معامل الارتباط بـ ٠,٩٨٧ ومعامل الخطأ بـ ٤٨

ولا تمثل هذه المعادلات رغبة الإدارة لأنها مبنية على بيانات الماضى. ولكنها مفيدة خاصة عندما تكون هناك علاقات مباشرة بين العمالة وبعـض العوامل الممكن قياسها بوضوح ودقة مثل عدد الوحدات المباعة أو المنتجة أو التكلفة.

وتحليل الانحدار مثله مثل تحليل السلاسل الزمنية يساعد علـى تقـديم معلومات أساسية تساعد الإدارة فى إجراء تقديراتها للعمالة المطلوبة. وربما كانت قيمة هذين الأسلوبين الحقيقية هى توصيف أهداف بديلة من مستويات العمالة فى المنظمة وليس فى تقديم تقدير دقيق للعمالة المطلوبة. وربما أفاد تحليل الانحدار فى توضيح آثار الخطط الإنتاجية والتسويقية على المـوارد البشرية.

البرمجة الخطية:

تقوم الأساليب السابقة بمعالجة البيانات المتاحة للمنظمة للوصول إلـى تقدير للعمالة فى المستقبل. ولكن البرمجة الخطية تقوم بتقديم أفضل الحلول المتاحة اعتماداً على مقاييس معينة. وهى بالتالى مفيدة لتحديد حجم الموارد البشرية فى المستقبل تحت محددات معينة. وتقوم البرمجة الخطيـة أساسـا على تحديد الحجم الأمثل للقوى العاملة اللازم لتحقيق أهداف المنظمة تحت ظروف محددة وقد نمى الان باتز Alan Patz نموذجا من نماذج البرمجة الخطية يختبر تأثير مزيج من سياسات الأفراد على تحركاتهم إلى المنظمـة

وخلالها وخارجها. واستخدم نموذج آخر فى توزيع العمالة على الوظـائف داخل المنظمة وفى حل مشاكل استقطاب العمالة.

والبرمجة الخطية عبارة عن أسلوب رياضى لتحديد أفـضل الحلـول لمشكلة معينة فى ظل مجموعة من المحددات الخاصة، وهى تكون مناسـبة عندما تكون التعبيرات الرياضية جزءا من مقاييس الأنشطة وعندما تكـون تلك العلاقات فى صورة تباين أو تفاوت خطى.

نماذج تحديد المهام Assignment Models:

تتعامل معظم النماذج مع تحركات العاملين ومـع تقريـر احتياجـات المنظمة من المهارات البشرية كمجموعة أى أننا نكون بحاجة إلى مجموعة من العاملين لتطبيق النموذج. فمثلاً يحتاج تطبيق تحليل ماركوف إلـى ٥٠ عامل على الأقل فى كل مجموعة حتى يمكن الحصول على نتائج مفيـدة. ولكن نماذج تحديد المهام أو الواجبات تتعامل مع بيانات كل عامل بمفـرده ومع تأثير نوع العاملين على الوظائف الخالية فى نفس الوقت. وهدف هـذه النماذج هو تحسين استخدام المهارات المتاحة والتنبؤ باحتياجات المنظمة من هذه المهارات بأكبر درجة من الدقة.

ولذلك فإنه عن طريق هذه النماذج يتم تحديـد العجـز والزيـادة فـى العاملين. ويقوم هذا النموذج أساسا بتوزيع العاملين عـاملا عـاملا علـى الوظائف المناسبة بناء على تفضيلات كل عامل وأقدميته وغير ذلـك مـن العوامل المختارة. كما يقوم هذا النموذج بتمثيل التغيرات المتوقعـة خـلال المدة فى نفس الوقت. وهذا النوع من البرامج مثله مثل البرمجـة الخطيـة عبارة عن نماذج رياضية معقدة ولا يمكن الاستفادة منها بطريقة اقتـصادية إلا إذا توفرت لدى الشركة إمكانيات الحاسب الآلى.

نماذج المحاكاة المتكاملة Integrated simulation models:

تكون نماذج المحاكاة التى تحل بواسطة الكمبيوتر مفيدة فى حالة عـدم معرفة مقاييس التغييرات فى المستقبل، مثل عدم معرفتنا لمعدلات الانتقـال بين الوظائف وعدم معرفتنا لمعامل الارتباط. كذلك فإن هذه البرامج تعتبـر مفيدة عندما يرغب المديرون فى اختبار وجهات نظر مختلفة حول ظروف المستقبل. فإذا استخدمت نماذج المحاكاة Simulation Models فى معالجة العديد من المشاكل مثل توزيع العاملين على الوظـائف المختلفـة وتحليـل تكاليف العمالة والتعامل مع مجموعات مختلفة من العاملين فإنه يطلق عليها نماذج المحاكاة المتكاملة.

وقد يكون تفكيرا جيدا أن نعتقد أن الاتجاه فى المستقبل هو نحو استخدام نماذج المحاكاة المتكاملة فى معالجة مشاكل تخطيط الموارد البشرية بـصفة خاصة ومعالجة مشاكل إدارة الموارد البشرية بصفة عامة. فـإذا رغبـت بعض الشركات فى إدماج نتائج تقييم الأداء مع خطط الموارد البشرية لتتأكد من أن نظام الأجور قد عكس نتائج تقييم الأداء فإن هذا الأسلوب قد يساعد على تحقيق ذلك الهدف. وقد استخدمت شركة جنرال اليكتريك تلك النماذج فى التنبؤ وفى توزيع العمل وفى تحديد تأثير التغيرات الاقتصادية المختلفة على احتياجات الأقسام المختلفة من المهارات البشرية.

ويستخدم هذا النموذج فى التنبؤ بالاحتياجات الإجمالية لكل قـسم مـن العمالة وفى تقدير الأجور والمزايا الأخرى، وتقـدير معـدلات الـدوران والعمالة المطلوبة لأغراض الإحلال فى ثمـان وخمـسين مجموعـة مـن مجموعات العمالة المتميزة. كما يستخدم فى تقدير مدى اسـتخدام الـشركة لأنواع العمالة المختلفة (دائمة وشهرية ويومية) ويمكن تجميع تلك التنبؤات للحصول على حاجة الشركة الإجمالية مقـسمة طبقـاً لأنـواع الوظـائف

أو المواقع الجغرافية مثلا. كذلك استخدم بنك أمريكا Bank of America نموذجا متشابها، واستخدمت العديد من الشركات الرائدة هذه النماذج المتقدمة.

وقيمة تلك النماذج المعقدة لا تتمثل فى تقدير احتياجات المنظمة من أنواع العمالة المختلفة، بل فى تقدير تأثير الاحتياجات المختلفة على تلك العوامل. وتساعد هذه النماذج فى تقييم سياسات الأفراد وتوجيه الإدارة نحو اختيار الخطط والأهداف الواقعية فى ظل الظروف الموجودة. وتزيد قيمة هذه النماذج عندما يتم إدراجها مع التنبؤات المبنية على التقدير الشخصى للإدارة أو الخبراء أو تلك التى تتم باستخدام تقديرات مديرى الإدارات الدنيا، وعندما يتم ربطها بالخطط التسويقية وخطط المشروعات التى سيتم تنفيذها. وقد استخدمت شركة التليفونات الأمريكية AT & T نموذجا مشابهاً للتنبؤ باحتياجاتها وأقسامها المختلفة من الأفراد لمدة ست سنوات وقد أنتجت لذلك برنامج كمبيوتر خاص، وبناء على تلك الخطة قامت ببناء برامج تقييم الأداء والترقية وتنمية الأفراد وغير ذلك من الخطط التى توجد فى هذه الشركة.

مستقبل التنبؤ:

التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة والمطلوبة عملية هامة ولكنها صعبة جدا. ومع وجود أجهزة الحاسب الآلى المتطورة والنماذج الرياضية المتقدمة فما زال التنبؤ يعتبر عملية صعبة لأنه كلما أمكننا حل مشكلة معينة برزت لنا مشاكل عديدة لم نكن نقدر على مجابهتها. ولذلك فمن الواجب قبل الانسياق والانغماس فى هذه المشاكل أن نعرف أن وجود الحواسب الآلية والنماذج الرياضية ليس هدفاً بل وسيلة لتحقيق الهدف، ولن يغنينا عن تقدير

الإدارة الشخصى. وأن نقرر أن ضابط استخدام هذه المساعدات هو أن يكون استخدامها اقتصاديا، أى أن يفوق العائد منها تكلفة استخدامها.

ويتطلب هذا أن نركز على المشاكل الهامة التى عادة ما توجد حيث توجد الفرص الكبرى. وكما هو شائع فإن حوالى ٨٠% من العمالة تؤدى ٢٠% من الوظائف. ويؤدى ٢٠% من العمالة ٨٠% من الوظائف. فإذا نظرنا إلى حجم العمالة فقد لا نهتم بالوظائف الإدارية والاستشارية ووظائف الأخصائيين. ولكن أهمية تلك الوظائف فى نجاح الشركة تجعل هذه المجموعات من العمالة محل اهتمام كل الشركات. كذلك من المفيد تفصيل النماذج الرياضية وبرامج الحاسب الآلى لتتلاءم مع احتياجات قسم معين أو إدارة معينة أو مشكلة معينة فى إدارة معينة.

ومن المهم أن نعرف أنه بصدد الحديث عن المستقبل فلابد من قبول نسبة من الخطأ. ولذلك فكلما كان زمن التنبؤ قصيراً وكلما تم التنبؤ بجزء محدود من العمالة كلما قل احتمال الخطأ. ومما ينصح به الخبراء فى هذا المجال أن تكون النماذج المستخدمة واضحة وأن نبدأ التنبؤ بخطوات صغيرة ولكنها مستمرة وأن نحقق التكامل بين تقديرات الإدارة وبين الطرق الكمية. وعلينا ألا نأخذ بإمكانيات الحاسب الآلى وننسى إمكانيات الإدارة على فهم النتائج التى سوف تعرض عليها والتى سيوكل إليها اتخاذ قرار بنتائج التنبؤ وبشأن الاستمرار فى استخدام أساليب معينة أو إيقاف استخدامها بالمرة. ومع أن التنبؤ يقدم للإدارة توقعات لا حقائق فإن هذه التوقعات مفيدة جداً حيث توجه اهتمام الإدارة إلى مواطن القوة والضعف التى يمكن الاستفادة منها أو تجنبها. وتزيد فائدة التنبؤ كلما اقتربت البيانات والتوقعات من الواقع مما يكسب العاملين به ثقة الإدارة وتأييدها.

وتشير الدراسات الحديث أنه رغم وفرة الإمكانيات التكنولوجية لبناء نماذج متقدمة ومعقدة فإن الاستفادة بهذه الإمكانيات ما زالت محدودة جداً وأن عدد الشركات التى قطعت خطوات لا باس بها فى هذا المجال ما زال محدودا. ويرجع ذلك فى اغلب الحالات إلى عدم توفر الكفاءات البشرية التى يمكنها الاستفادة من تلك الإمكانيات حتى فى أكثر الدول تقدما. ولذلك فعلينا إن كنا نهدف إلى تطوير هذه الوظيفة حقا أن نعمل على توفير تلك الكفاءات قبل العمل على توفير الإمكانيات التكنولوجية أو معه.

البرمجة:

سبق أن قسمنا عمليات التخطيط بهدف تسهيل الدراسة والفهم إلى ثلاثة عمليات رئيسية هى التنبؤ والبرمجة أو وضع التنبؤات فى صورة برامج وخطط تقود أداء الأقسام المختلفة للشركة خلال فترة الخطة، ثم عمليات تقييم التخطيط بهدف اكتشاف الانحرافات وأسبابها وتصحيح تلك الانحرافات أو تعديل الخطط إن كانت التغييرات تستدعى ذلك. وقد انهينا الحديث عن التنبؤ وسنبدأ الآن فى الحديث عن البرمجة التى تعتبر أمرا سهلاً بالمقارنة بالتنبؤ أو بتقييم التخطيط.

وقد سبق أن أوضحنا عند الحديث عن استخدامات التخطيط أن نسبة تزيد عن ٩٠% من الشركات الأمريكية الكبرى تستخدم تخطيط الموارد البشرية فى التخطيط لتدريب وتنمية العاملين بها، والتخطيط لإحلال المديرين واستقطاب العمالة المطلوبة للشركة، وأن أقل من ٤٠% من الشركات تستخدمه للتخطيط للرعاية الصحية والعلاقات العمالية والتخطيط للمزايا التى تقدمها للعاملين. كذلك فإن ٥٨% من الشركات المشتركة فى الدراسة تستخدم التخطيط فى قطاع الأجور والحوافز.

وتعنى تلك البيانات أن الشركات الكبرى تقوم ببناء خطط فرعية لتلــك الأنشطة، بمعنى أنها تقوم بمقابلة إمكانياتها المتاحة حاليا والتى سوف تتاح فى المستقبل باحتياجاتها المقدرة عن طريق التنبؤ بهدف تحقيــق الأهــداف التى تنشدها، والتى تحدد فى صورة رقمية واضحة، يمكــن فهمهــا مــن العاملين وقياسها بدقة للتحقق من الوصول إليها أو عدم تحقيقها. ويكون ذلك عادة فى شكل بيان رقمى توضع فيه الأهداف والاحتياجــات والإمكانيــات وتقسم وفقاً لسنوات الخطة وقد تقسم طبقاً للوظائف المختلفة أو طبقا لأقسام الشركة المختلفة وتلك عملية سهلة الفهم والاستيعاب قد رأيناها كثيــراً فــى فروع الدراسة المختلفة.

ويهمنا هنا أن نشير إلى أن استخدامات التخطيط الواردة فــى الجــدول رقم (٢) السابق لا يعبر عن كل الاستخدامات الهامة بل أنهــا اســتخدامات وردت فى هذه الدراسة فقط. وهناك بعض الاستخدامات الهامة التى لم ترد فى الجدول مثل تخطيط المسار الوظيفى للعاملين والتى أظهرت الدراســات العديدة أنه آخذ فى الانتشار بسرعة. بل قد بدا الاهتمــام بــه فــى بعــض الشركات العاملة فى الوطن العربى. كذلك فإن الــشركات اهتمامــا منهــا بالاستفادة من العمالة واعتبارها أحد المصادر التى تملكها قد أصبحت تهتم كثيرا بالتخطيط للاستفادة منها أطول فترة ولذلك أصبحت تخطط لإحالة هذه القوى العاملة للمعاش وتقدم للعاملين نصائح كثيرة للمحافظة على ســلامتهم البدنية والنفسية. وسوف ندرس تخطيط المسار الوظيفى بتعمق نسبى لما له من أهمية فى الحياة العملية. كذلك سوف ندرس باختــصار الاســتخدامات الأخرى للتخطيط فيما يلى قبل أن نتعرض لتقييم التخطيط.

الفصل السابع

تخطيط المسار المهنى والإحالة إلى المعاش

العمل مهم بالنسبة للأفراد لأنه هو الوسيلة التى عن طريقها يشبعون احتياجاتهم وينبنى على قبول الشخص للعمل بوظيفة معينة أن يبدأ فى التأقلم مع ظروف الوظيفة والمؤسسة التى يعمل بها حتى يستطيع المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يعنى أن نجاح المؤسسات يعتمد إلى حد كبير على مساهمة الأفراد، كما أن الأفراد يعتمدون على المنظمات فى توفير فرص وأماكن العمل. ومن المفيد فى فهم موضوع تخطيط المسار الوظيفى أن نتعرف على ما يلى:

١- الأشياء التى ترغب المتقدمين لشغل وظيفة معينة فى تلك الوظيفة.

٢- كيفية الملائمة بين احتياجات الوظائف من العاملين عند دخولهم المؤسسة وخلال حياتهم الوظيفية بها.

٣- كيف يمكن حفز العاملين على المساهمة الفعالة فى وظائفهم وكيف يمكن المحافظة على شعورهم بأن وجود المنظمة يعنى بالنسبة لهم شيئاً هاما يجب المحافظة عليه ودعمه.

وهناك أربعة فوائد على الأقل يمكن الحصول عليها من تخطيط المسار الوظيفى:

١- تحسين أداء المنظمة فى تخطيط القوى العاملة وتنميتها.

٢- تشجيع الأفراد العاملين فى مجالات عمل متغيرة لا تلاقى قبولا من العاملين على أن يحافظوا على مستوى أداء عال فى كل حالة (العاملين فى بعض قطاعات القوات المسلحة والبوليس ومعامل التجارب... الخ).

٣- تحسين الملائمة بين احتياجات المنظمات وقدرات الأفراد فى جميع مراحل التنمية الوظيفية.

٤- تشجيع الأداء الجيد فى جميع المستويات بالمنظمة.

مفهوم تعبير "المسار الوظيفى" وتعبير "تنمية المسار الوظيفى":

يستخدم تعبير المسار الوظيفى ليعنى واحدا من ثلاث معان:

١- قد يعنى المسار الوظيفى مراتب وظيفية أو وظائف يتقلدها العامل خلال وجوده بالمؤسسة، ويتضمن هذا أيضا الانتقال من موقع عمل إلى موقع أفضل فى نفس الوظيفة، كما يشمل التدرج فى السلم الوظيفى الموجود بالمنظمة أو المؤسسة.

٢- قد يقصد بالمسار الوظيفى تلك الوظائف التى تشكل سلما وظائفيا أو ما يطلق عليه career ladder والتى تقدم نموذجا واضحا للنمو يتدرج خلاله الأفراد خلال حياتهم العملية.

٣- قد يستخدم هذا التعبير ليعنى التاريخ الوظيفى لشخص معين. ويعنى ذلك كل الوظائف التى شغلها الفرد خلال حياته العملية. وبهذا المفهوم فإن كل الأفراد الذين أحيلوا إلى المعاش مثلا قد كان لهم مسار وظيفى career ومن المهم أن نعرف أنه لا ارتباط بين مفهوم مسار وظيفى وبين النجاح والفشل فإن كلمة مسار وظيفى تدل فقط على إجمالى الوظائف التى أداها الفرد خلال حياته كما أنه يحدد مستوى الحياة التى عاشها شخص معين.

اختيار المسار الوظيفى:

يطلق تعبير اختيار المسار career choice على ما يقوم به الفرد من أعمال خاصة باختياره لمساره العملى، وعلى التعديلات التى يدخلها الشخص على حياته ليتكيف مع متطلبات وظيفة معينة. واختيار المسار الوظيفى يبدأ عمليا قبل أن يبدأ الشخص حياته الوظيفية. ولكن التعديلات التى يتطلبها المسار الوظيفى تتم بعد اندماج الشخص فى العمل. وحتى نستطيع أن نقول أن الشخص قد توفرت لديه فرصة لاختيار مساره الوظيفى

فلابد أن يتوفر له أكثر من وظيفة ليختار من بينها. كما أن الشخص لابد أن يحفز بوسيلة أو أخرى للاختيار وأن يقوم فعلا بعملية الاختيار.

اهتمام الباحثين والإدارة بالمسار الوظيفى:

موضوع المسار الوظيفى من الموضوعات المثيرة للجدل والنقاش هذه الأيام وقد طبع الكثير من الكتب وكتب الكثير من المقالات وأنشئ العديد من مراكز البحوث الخاصة بالمسار الوظيفى وسجلت شرائط الفيديو التى تشخص المشاكل التى تقابل العاملين به... الخ، وذلك بغرض خلق قنوات اتصال بين المهتمين بهذا الموضوع من شركات ومكاتب إرشاد وأفراد عاملين. وقد كان جزء من هذا الاهتمام شكلى لا يستند إلى أسباب موضوعية، ولكن الجزء الأكبر منه له أسباب حقيقية. ويدعو هذا الاهتمام إلى البحث عن نظرية وبحوث علمية لتخطيط المسار الوظيفى. وأخيرا فإن هذا الاهتمام بالمسار الوظيفى يدعو إلى الاهتمام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفى وتنمية العمل فى هذا الحقل. ويمكن القول بأن هذا الاهتمام انعكاس لحاجة شعر بها الأفراد، وأكدتها قرارات الإدارة فى مؤسسات الأعمال المختلفة، وذلك بهدف إحكام الرقابة على الخبرة العملية. كذلك فإنه يمكن القول بأن كلا المنظمة والأفراد مستفيدون من تخطيط وتنمية المسار الوظيفى.

تعريف المسار الوظيفى:

لو سألنا عاملا على إحدى الماكينات أو كاتبا بإحدى المؤسسات عن مساره الوظيفى فربما لا نجد لديهم إجابة على هذا السؤال لأنهم لا يفكرون فى مسار وظيفى بقدر ما يفكرون فى الحصول على عمل، ويرتبط هذا التعبير كثيرا بالوظائف الخاصة بحملة الشهادات العليا أو من نسميهم بالأخصائيين كخريجى الحقوق والمحاسبين والأطباء. ويكون واضحا جداً

فى مجال كمجال هيئة التدريس بالجامعة (معيد، مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ). وعموما فإن الشخص الذى يعمل فى مجال له مسار وظيفى يرى أن المسار الوظيفى عبارة عن خبرات متابعة تقود خلال فترة زمنية واتجاه محدد سلفا إلى تحقيق هدف وظيفى معين.

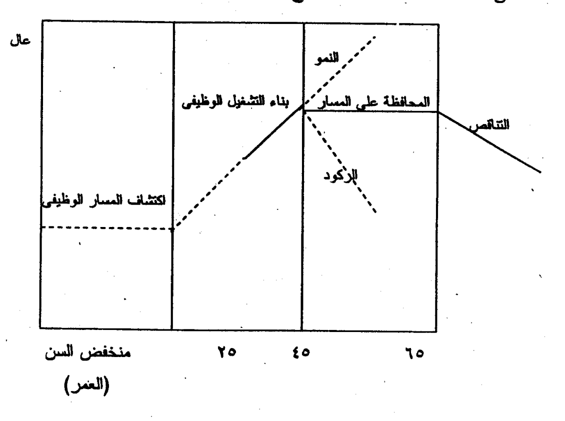
ويعرف المسار الوظيفى بأنه عبارة عن خطوات متتابعة من السلوك الوظيفى مرتبطة بالخبرات الوظيفية خلال فترة زمنية من حياة الشخص الوظيفية.

ويؤكد هذا التعريف أهمية فهم الشخص لمدلول ذلك التعريف ولا يمكن تقييم مسار الشخص الوظيفى بملاحظة مجموعة من الأحداث التى تمت خلال حياته العملية. ولا يقترح هذا التعبير شيئاً بالنسبة لنجاح أو فشل المسار الوظيفى لشخص معين. وأفضل حَكَم بالنسبة لنجاح أو فشل شخص فى مساره الوظيفى هو الشخص نفسه. ويعطى هذا التعريف أهمية لميول الشخص نحو وظيفته ولسلوك الشخص فى وظيفته.

مراحل المسار Career Stages

يتحرك المسار الوظيفى خلال خطوات متتابعة. ومرحلة المسار الوظيفى عبارة عن فترة زمنية مميزة من حياة الشخص العملية تشتمل على اتجاهات محددة واضحة، واهتمامات خاصة وأهداف وأنشطة مناسبة لتلك الفترة. ولا شك أن المدير الذى يعيش الفترة الأولى من حياته الوظيفية تختلف نظرته إلى تعبير المسار الوظيفى عن نظرة المدير الذى يجهز نفسه للإحالة إلى المعاش. ويجب أن يكون واضحاً أن جميع الأفراد لا يتحركون خلال المسار الوظيفى بنفس السرعة أو المعدل ولو كانا يعيشان ويعملان معاً.

وترتبط مراحل المسار الوظيفى إلى حد ما بمفهوم مراحل حياة البالغين Adult life stages كما يتضح من الشكل التالى:



وعلى العموم فإن مرحلة اكتشاف الشخص لمساره الوظيفى relocation stags عبارة عن فترة يحاول فيها الشخص أن يختبر بنفسه مسار وظيفته، ويجرب القواعد المستقرة فى الوظائف التى يمكن أن يشغلها، وكذلك دراسة الوظائف التى يمكن أن يؤديها الشخص. وتنتهى هذه المرحلة بأن يعمل الشخص ويجرب وظيفة محددة ليرى نفسه فيها. ومن الممكن أن يغير الشخص وظيفته عدداً من المرات فى هذه الفترة حتى يعثر الشخص على الوظيفة التى يرى أنها مناسبة له. ومن سمات هذه المرحلة ارتفاع معدل الدوران.

وفى مرحلة بناء المسار الوظيفى يعل الموظف على بلوغ هدف معين أو شغل وظيفة معينة أو مستوى معين من الوظائف فى المؤسسة، وعلى الاستمرار فى النمو خلال ذلك المستوى. وينصبب اهتمام العاملين فى هذه

المرحلة على تحسين أدائهم الوظيفى وتدعيم مراكزهم الوظيفية بالمؤسسة وتقوية صلاتهم بالعاملين فيها. وهى باختصار مرحلة بناء الاستقرار فى العمل. وفى مرحلة المحافظة على الوضع الوظيفى Maintenance Stage فإن هؤلاء الأفراد الذين يشعرون باستقرار فى وظائفهم وارتباط بمنظماتهم يواجهون بعض المواقف التى قد تهز وضعهم الوظيفى أو يفقدون بعض المرونة التى كانوا يشعرون بوجودها بالنسبة لمستقبلهم الوظيفى كشغل إحدى الوظائف التى كانت مفتوحة لهم مثلا. كما أنهم قد يشعرون بثبات أدائهم الوظيفى الذى كان يتسم باطراد التقدم والنمو. كذلك فإن الشخص قد يبدأ الشعور بالمشاكل الصحية والاجتماعية فى العمل والأسرة. وقد يشعر كذلك بأن طموحاته وآماله لن تتحقق كلها. وأن كثيراً من الناس ابتدأ ينسحب من جواره، وقد يزيد شعوره بالتقادم. وفى هذه المرحلة فإن ثقة الفرد فى نفسه وروحه المعنوية العالية وقدرته على التجاوب مع متطلبات تلك المرحلة والتغلب على المشاكل المشار إليها تكون عوامل هامة فى حسم الموقف لصالحه وقدرته على استمرار النمو لبلوغ أهدافه، ومهما طالت أو قصرت تلك المرحلة فلابد من وصول المرحلة النهائية والأخيرة وهى مرحلة الاضمحلال والتناقص، عندما يواجه الفرد مرحلة الإحالة إلى المعاش ويشعر الفرد خلالها بأنه ليس مستعداً لذلك ويبدأ رفضه الداخلى لقرار تنحيته عن العمل لأنه لا يزال قوياً قادراً على أداء عمله بكفاءة ونشاط. ولكن الواقع هو رضوخ العامل فى النهاية لقرارات الإحالة إلى المعاش.

برامج المسار الوظيفى التى تقدمها الشركات:

سبق أن ذكرنا أن برامج المسار الوظيفى تقود إلى ما فيه تحسين أداء الأفراد والمنظمات ومثل هذه البرامج تساعد المنظمات على اكتشاف

العاملين الذين تتوفر لديهم قدرة على تحمل أعباء المنافسة - مديرى المستقبل. كما أنها تحسن مستوى الرضاء الوظيفى وميول العاملين الأخرى نحو وظائفهم ومنظماتهم. وتزيد تلك البرامج معدلات توافق إمكانيات العاملين مع احتياجات المنظمة. ولهذه الأسباب وغيرها فإن الشركات والمنظمات مستعدة لتوفير المال اللازم لبرامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى. وعموماً فإنه منذ بداية السبعينات فإن الشركات التى تتمتع بإدارة جيدة قد زاد اهتمامها ببرامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى.

وقد ثبت من بحوث الدارسين فى مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفى أنه من الممكن تقسيم تلك البرامج إلى سبع مجموعات وهى:

(١) برامج النصيحة أو المشورة بشأن المسار الوظيفى.

(٢) برامج المسار الوظيفى.

(٣) تخطيط موارد المنظمات (الموارد البشرية).

(٤) نظم المعلومات الخاصة بالمسار الوظيفى.

(٥) برامج تنمية الإدارة والمشرفين.

(٦) التدريب.

(٧) برامج المسار الوظيفى لمجموعات خاصة.

مدخل واقعى لتخطيط المسار الوظيفى:

هناك مداخل عديدة للتخطيط للمسارات الوظيفية. وسوف نناقش أحد هذه المداخل الذى يتصف بالواقعية فيما يلى، مع ملاحظة أن هذا النموذج مبنى على الخطوات الآتية:

(١) فحص المسار الذى اتبع للوصول إلى الوظائف العليا فيما سبق.

(٢) تحديد نقط الدخول إلى المسار الوظيفى وكذلك نقط الخروج منه.

(٣) تحديد المواصفات التى يجب توفرها فيمن يشغل أول درجة من درجات المسار الوظيفى. ويتم ذلك عادة بذكر المستوى التعليمى، والتخصصى، والخبرة وعدد السنوات التى قضيت فى العمل.

(٤) تحديد الخبرات الوظيفية المهمة التى تقود إلى أعلى الدرجات فى السلم الوظيفى وكذلك تحديد العلامات التى يُهْتَدى بها لتحديد وصول العامل إلى نهاية الدرجة.

وتصف هذه الخطوات المسار النموذجي للوصول إلى هدف وظيفى معين. وهذا المسار النموذجى يجعل المسار الوظيفى واضحاً وغير خاضع لرأى الفرد. وقد شيدت قطاعات عديدة مساراً وظيفياً واضحاً ومن الأمثلة الواضحة فى هذا المجال الجيوش والجامعات... الخ. وقد بنى معظم هذه المسارات على الخبرة الماضية للمنظمات أو على حكم الإداريين الشخصى على الأعمال التى تؤدى فى المنظمة. وهو عادة مرتبط بوظيفة معينة أو قسم خاص فى مؤسسة معينة. مثال ذلك (وظائف الحسابات والوظائف الهندسية). وتعتمد الفائدة المحققة من هذا النظام على مدى واقعية العوامل السابقة.

ومن المفيد التأكد من أن الشركات تستفيد من الخطوات السابقة. ومن المفضل أن يتصف تخطيط المسار الوظيفى بما يلى:

(١) أن يمثل فُرصَ النمو الحقيقية، سواء كان ذلك النمو جانبياً أو رأسياً.

(٢) أن يستخدم بصفة تجريبية وأن يكون قابلاً ومتجاوباً مع التغير فى محتويات الوظيفة أو فى المنظمة أو أولويات العمل أو احتياجات الإدارة.

(٣) أن يتصف بالمرونة حتى يأخذ فى الاعتبار إمكانية التجاوب مع متطلبات مستوى معين أو شخص محدد يؤدى عملاً خاصاً.

(٤) أن يحدد المهارات أو المعلومات والصفات الأخرى المطلوبة للنجاح فى الوظائف المختلفة التى يشغلها شخص من خلال السلم الوظيفى الذى نحن بصدد تخطيطه. ولا يكفى هنا تحديد الشهادات التعليمية والسن والخبرات الوظيفية لأن تلك المواصفات وحدها قد تمنع شخصاً كفئاً من الحصول على الفرص المتاحة فى مجال عمله.

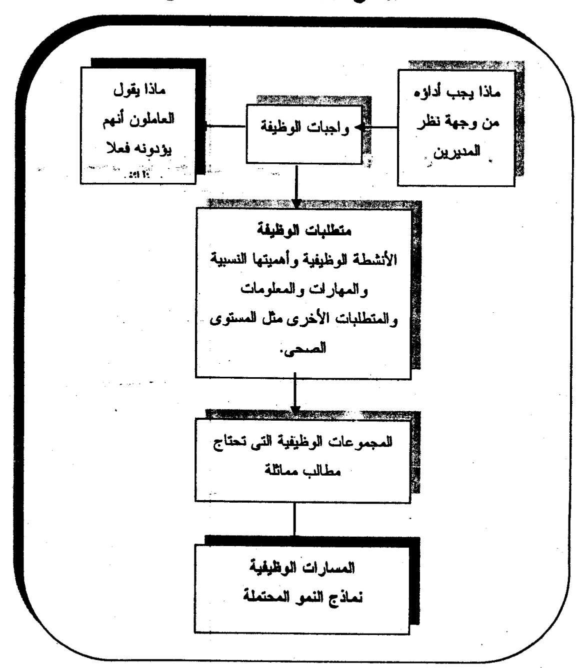
وحتى يمكن توصيف مسارات وظيفية تتوفر فيها تلك الخصائص فإننا بحاجة للحصول على بيانات ميدانية. كذلك يجب تحليل الوظائف وتجميعها على أساس محتوياتها الحقيقية. ولا يستدعى ذلك كتابة توصيف الوظائف، كما أنه لا يستدعى تغيير هيكل المؤسسة التنظيمية. ولا تغيير أسماء الوظائف. وحتى يمكن تنفيذ نظام تتوفر فيه الخصائص السابقة فإن الخطوات التالية يجب إتباعها:

- اجمع بيانات عن الأنشطة الفعلية، والأهمية النسبية لكل منها، والوقت المخصص لكل نشاط من تلك الأنشطة.
- حدد من خلال تحليل الأنشطة المذكورة المهارات والمعلومات والكفاءات المطلوبة لأداء هذه الأنشطة بكفاءة.
- حدد نماذج التشابه بين الوظائف الموجودة فى المنظمة من خلال دراسة المهارات والمعلومات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة.
- صف المسار مستخدماً العلاقات المنطقية لخطوط النمو الوظيفى بين وظائف كل مجموعة أو أسرة وظيفية، آخذاً فى الاعتبار أن خطوط النمو المقترحة تمثل مسارات وظيفية.

- حاول أن توجد تكافلاً بين ناتج الخطوات السابقة أى بين الوظـائف المختلفة فى كل مسار وظيفى على حده بما يوضح فرص النمو فـى ذلك المجال.

ويوضح الشكل التالى الخطوات المذكورة أعلاه:

شكل يوضح كيفية تنمية مسار وظيفى



ولا يتطلب إتباع هذا المدخل الواقعى لتخطيط المسار الوظيفى من المنظمة أن تقوم بدراسة واسعة مكلفة. بل يتطلب فقط مراجعة أسماء الوظائف بواسطة رجال قسم الأفراد كما يتطلب تجميع الوظائف تحت أسماء تعكس ما يعرفونه من طبيعة العلاقة بين الأنشطة الفعلية التى تؤدى فى الوظائف المختلفة. ويتبع ذلك توصيف الصفات المشتركة بين مجموعات الوظائف الموجودة بالمؤسسة كذلك توصيف الاختلافات بين تلك المجموعات.

وأخيرا فإن متطلبات الاختلافات الموجودة بين مجموعات الوظائف وتأثيرها على الشروط المطلوب توفرها فى شاغل الوظيفة يجب توضيحها فى شكل خرائط توضيحية ثم يتم اختيار مجموعة من المديرين لمراجعة هذه المعلومات.

وبناء على نتائج تلك المراجعة فإن بيانات الوظائف يجب إعادة صياغتها، كما أنه يجب إعادة تقسيم المجموعات الوظيفية بناء على تلك المعلومات. وبوضوح فإن تزويد إدارة الأفراد بمعلومات جديدة بأهداف واقعية لتخطيط المسار الوظيفى يؤدى إلى تحسين خطوات تنمية المسار الوظيفى وتخطيطه.

ويتم تدعيم هذه الأسس ببيانات جوهرية عن الأداء الفعلى فى كل الوظائف، ويتم تجميع هذه البيانات من خلال مقابلات مع بعض أصحاب المناصب الكبرى فى المؤسسة، أو بواسطة قوائم خاصة بجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة، أو من خلال الملاحظة المباشرة أو بواسطة قائمة موجودة بالواجبات الوظيفية الخاصة بالوظائف كلها. وهذه الوسائل مناسبة لوظائف الأخصائيين وأصحاب المرتبات.

وباختصار فإن الوظائف تجمع عادة على أسس منها الموقع الجغرافى أو السلطة الإدارية أو التخصص الوظيفى. وعادة ما تتخذ المنتجات أساسا

لتجميع الوظائف وبالتالى أساسا لتخطيط المسار الوظيفى. ولكـــن الأســـاس الذى يستخدم بكثرة هذه الأيام ويعطى تخطيط المسار الوظيفى واقعية هـــو تحليل السلوك الذى يتم داخل الوظائف نفسها، أو الأنشطة الوظيفية كما ذكر سلفاً للبحث عن أوجه التشابه والاختلاف بين الوظائف واســـتخدام أوجـــه الخلاف لتحديد المتطلبات الوظيفية فى شاغل الوظيفة.

والمثال الشائع فى هذا المجال هو عامل البيع، فإن من يتمتع بمهارات بيعية أساسية يمكن أن يستخدم فى بيع عدد مختلف من السلع.

استخدامات واقعية لتخطيط المسار الوظيفى:

يجب أن يكون واضحاً أن تكوين مسارات وظيفية يكون مفيداً فقط عند استخدامها فى تخطيط وتنمية المسارات الوظيفيـــة للعـــاملين بالمؤســـسة. وبالنسبة للأفراد فمن الواجب أن يمزجوا المعلومات المتوفرة عن المسارات الوظيفية المكونة بالمؤسسة مع تحلـــيلهم الشخـــصى لميـــولهم الوظيفيـــة، وقدراتهم، وما يتطلعون إليه عند البدء فى تحديد أهـــدافهم ورســـم خطـــة الوصول إلى تلك الأهداف، وبالذات ما يتعلق منها باحتياجاتهم للتنمية.

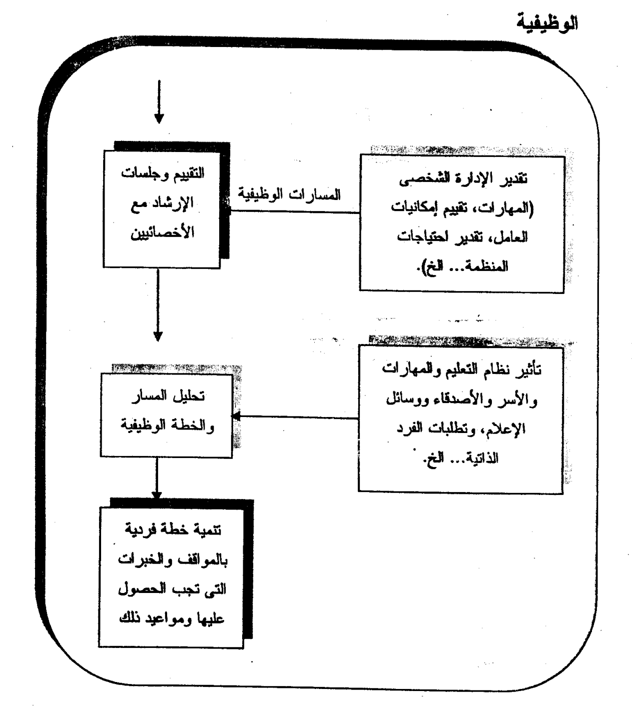
هذا من جانب الفرد أما من جانب الإدارة فإنها تستطيع من خلال تقييم الأداء والتخطيط والإرشاد أن تساعد على ترجمة خطة المسار الوظيفى لفرد معين إلى خطوات وأعمال لتنمية نفسه لأداء الوظائف التى سيترقى إليهـــا، ومن المهم جدا أن تتوافق أعمال تنمية الفرد لوظائفه الحالية والمستقبلية مع احتياجات الشركة.

ويقدم تخطيط المسار الوظيفى رباطاً مهما بين أهداف الفرد ومتطلبات العمل بالمؤسسة من المهارات الفعلية. والمحصلة النهائية تكون ايجابية فى شكل استفادة أفضل بالمهارات البشرية، ووضوح فى رؤية العامل لمستقبله الوظيفى، وعلاقته بالمؤسسة. ويخشى بعض المديرين من تنمية اعتقـــادات خاطئة لدى العاملين حول مستقبل براق بالشركة نتيجة لتخطـــيط المـــسار

الوظيفى. وهذا قد يكون صحيحاً إذا كانت تلك المعلومات خاطئة أو غيـر واضحة أو غير محددة.

وتكون المسارات الوظيفية مفيدة إذا تحولت إلى خطط لتنمية المهارات الفردية أو ما يطلق عليه باللغـة الانجليزيـة Individual career action plans ويتم ذلك باتخاذ الخطوات التى سبق ذكرها والموضحة فى الشكل التالى:

رسم توضيحى لكيفية تكوين خطة تنمية فردية مـن بيانـات المـسارات الوظيفية



دور إدارة الأفراد ودور العاملين فى تخطيط المسار الوظيفى:

مسئولية العاملين:

بصرف النظر عن العون الذى تقدمه المنظمات فى مجال تخطيط المسار الوظيفى فإن العامل يتحمل المسئولية النهائية عن تخطيط مسار وظيفته. ويستطيع الأفراد الحصول على العون من مصادر عديدة مثل إدارات الأفراد فى منظماتهم وكذلك مكاتب الاستشارات، وزملائهم، وبعض الأخصائيين... الخ.

وكل هذه المصادر تقدم المساعدة. ولكن القرار الأخير للفرد فيما يختص باختيار وظيفته والاندماج فى برامج التنمية التى تتطلبها أطوار النمو فى الوظائف العليا بالمؤسسة، هو مسئولية الفرد أو العامل الشخصية.

ومن واجب الفرد:

(١) أن يحدد بدقة ما الذى يجب أن يؤديه.

(٢) أن يحدد بدقة متى سيؤدى كل عمل يريد أدائه.

(٣) أن يحدد بدقة بعد بحث متعمق المنظمة التى سيعمل بها، والأشخاص القادرين على اتخاذ قرار بمساعدته، والمدخل المناسب أو طريقة التعامل المناسبة مع كل منهم.

واجبات إدارة الأفراد:

وعلى إدارة الأفراد القيام بما يلى:

(١) العمل على تحقيق التكامل بين تخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية.

من الملاحظ أن العمل فى تخطيط المسار الوظيفى يتحرك فى اتجاهين منفصلين. فإن هناك محاولات لمساعدة الموظف من خلال نصح الأخصائيين Career counseling لتحديد الأهداف والمشاكل كما سبق

ذكره. ومن جهة أخرى فإن العاملين فى مجال تخطيط المــوارد البــشرية يقومون بجدولة البيانات الخاصة بالأفراد الذين يتحركون بــين الوظــائف المختلفة، وتوصيف الفجوات المتوقعة بين الوظائف المختلفــة. ولا تبــذل الإدارة عادة جهداً للربط بين ما يتم على مستوى الأفراد ومــا يــتم علــى مستوى الشركة أى أنه لا يتم ربط نوعى المجهودات الخاصــة بتخطــيط المسار الوظيفى.

والحقيقة أنه طبقاً للدراسات التى تمت فى هذا المجال فإن المنظمــات عادة ما تكتفى بالقيام بنوع واحد من تخطيط المسار الوظيفى - إما علــى مستوى الفرد أو مستوى المنظمة. وهذا خطأ لأن الشركات قد تقوم بوظيفة ممتازة فى تخطيط مسار وظائف الأفراد وتنميــتهم فــإذا أهملــت الإدارة استخدام هذه البيانات فقد يجد هؤلاء أنفسهم بدون ترقية؛ بينما غيرهم الذين لم تتم تنميتهم يرقون فى الوظائف التى اعدوا هم لها. وعلى الجانب الآخر فإن الشركات التى تقوم بإعداد خطط للقوى العاملة ثم لا تقوم بتنمية الأفراد للتحرك خلال الوظائف المختلفة فإنها لا تقوم فى الحقيقة بتخطــيط مــسار وظيفى وإدارته بل أنها تقوم بمراجعة أوضاع الموارد البشرية فقط. وحتى إذا عملت الشركة خطة على المستوى العام وعلى المستوى الفــردى فــإن المزايا التى يمكن تحقيقها تضيع إذا لم يتم التنسيق بــين المــشرفين علــى كلا الجانبين.

وعلى الرغم من أن أحدا لا يجادل فى أهمية التكامل بــين مجهــودات الشركات على الجانب الفردى ومجهوداتها على المستوى العام فــإن هــذا لا يتم عادة. وهذا ما يثير التساؤل عن السبب الكامن وراء عدم القيام بذلك الواجب. وأحد الأسباب أن الشركات الكبرى التى تقــوم بهــذه الواجبــات (تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفى) يوجد فيها العديد مــن

الأقسام التى تؤدى هذه الوظائف ولا يتم التنسيق بينها وحتى لو وجدت محاولات للتنسيق فإنها تصادف صعوبات بسبب اختلاف التكوين التعليمى لموظفى كل قسم. ذلك أن موظفى تخطيط القوى العاملة عادة ما تكون خلفيتهم اقتصادية أو تحليل النظم أما موظفى تخطيط المسار الوظيفى يأتون من قسم علم النفس.

والخلاصة: أن على إدارة الأفراد العمل على خلق التكامل بين تخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية.

(٢) العمل على اكتساب تأييد الإدارة العليا لعمليات تخطيط المسار الوظيفى:

عند ترقية موظف إلى وظيفة تتطلب قدراً أكبرَ من الخبرة والدراسة فإننا فى العادة نحصل على مساعدة غير رسمية من الزملاء والرؤساء المباشرين. وما لم يكن الرؤساء على استعداد لتقديم المعاونة فإنه من الصعب تحقيق نجاح حتى على ذوى الكفاءات.

(٣) العمل على تذليل الصعاب التى يواجهها تخطيط المسار الوظيفى:

يواجه تخطيط المسار الوظيفى صعوبات عديدة من أمثلتها عمل الزوج أو الزوجة.

وقد تبدو هذه المشكلة محدودة أو لا تأثير لها بالذات عند اجتذاب العاملين أو اختيارهم، وأنها تمثل مشكلة فقط عندما يتطلب الأمر نقل أحد أفراد الأسرة. ولكن الحقيقة أن الإدارة على غير علم بالمشاكل التى تترتب على عمل الزوج أو الزوجة بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفى. فكم من موظف ممتاز اضطر إلى التضحية بالترقية فى سبيل البقاء بجوار أسرته ليرعاها. وبذلك حرمت المؤسسة من كفاءة هذا الشخص. وهناك العديد من القواعد والقوانين التى وضعت فى بلد كمصر لتذليل هذه الصعاب ونقل

الزوجة لمقر عمل الزوج وسفر الزوج مرافقاً لزوجته عند إعارتها للعمل فى بلد آخر، أو العكس وذلك للتغلب على مشاكل الأسر. ولكن تأثير هذه القوانين على تخطيط المسار والمشاكل المترتبة عليها بالنسبة للعاملين لا يمكن تجاهله.

وعموماً فإن من السياسات الإدارية العامة هنا هو إعطاء العامل فرصة لرفض الانتقال دونما تأثير على عمله. ومنها أيضا أن يتم التنقل داخل المنطقة التى تعيش فيها الأسرة بحيث لا تضطر الأسرة إلى تغيير موطن السكن. وعندما لا توجد قوانين تساعد على حل مثل هذه المشاكل فإن الشركات أو المؤسسات تقدم خدمات معاونة لموظفيها وذلك من خلال الاتصال بالشركة أو المؤسسة التى يعمل بها الزوج والعمل على حل تلك المشاكل من خلال العلاقات الحسنة بين المنظمات... الخ.

ومن أراد أن يعرف المشاكل المترتبة على تلك الظاهرة عملياً فعليه أن يدرس كمثال العاملين فى إدارة مصر الجديدة التعليمية والتعرف على مدى التضحيات التى يتحملها المدرسون فيها (بالذات المدرسات) نتيجة لعدم رغبتهم فى الانتقال منها.

(٤) تقديم المعلومات التى تساعد على إتمام عمليات تخطيط المسار الوظيفى:

تشبه عمليات تحليل المسار وتخطيطه بدون توفر معلومات عن المسار الوظيفى وعن سلوك الإدارة وقراراتها وفلسفتها وكذلك بدون معلومات عن قدرات الشخص وشخصيته وتعليمه... الخ. بأنها مثل قيادة سفينة فى المحيط بدون خريطة أو معرفة بأحوال البحر... الخ أنها تكون مسلية فى البداية ولكنها مرعبة مخيفة بعد فترة وبالذات عندما يريد الإنسان الوصول إلى مكان معين.

ويتم توصيل معلومات المسار الوظيفي بطريقة أو أكثر من الطرق الآتية:

- مطبوعات إدارة العاملين فى شكل خطابات الأنباء News letter مثلا.
- مطبوعات دليل العاملين.
- مطبوعات خاصة تسمى دليل المسار الوظيفى أو جزء من خطة المسار الوظيفى توجد فيما يعرف Work Book.
- تسجل على شريط فيديو أو فى شكل محاضرة... الخ.

وتستخدم الإدارة معلومات المسار الوظيفى فى أشياء منها:

- توصيف الفرص المتاحة للمعينين حديثاً من خارج المؤسسة أو المتقدمين من داخل الشركة.
- توصيف الوظيفة التى يهدف الفرد للحصول عليها وقت تعيينه، أو التى يتم تدريب وتنمية الفرد لشغلها.
- توصيف الاحتياجات التدريبية للفرد أو لمجموعة من العاملين.
- مناقشة بدائل المسار الوظيفى المتاحة أمام الفرد.

ومن أهم المعلومات التى تقدم للأفراد المعلومات المتعلقة بالتغير فى احتياجات المؤسسة وفى خططها. وعلى الإدارة كذلك أن تقدم تقييما مستقلاً لقدرات كل فرد ورغباته.

ويؤدى عجز الإدارة عن تقديم هذه المعلومات إلى ضياع فوائد تخطيط المسار، وإلى أن تكون خطط المسار بعيدة عن الواقع. ويجب أن يحصل العاملون على البيانات المتعلقة بتخطيط مسارهم الوظيفى من المؤسسة عن طريق رؤسائهم أو مباشرة على عناوينهم من إدارة الأفراد. وفى هذا المجال فإنه يتحتم أن تكون هناك خطة محددة تتضمن خطوات واضحة لتنمية الفرد.

ومن المفيد أيضا تقديم معلومات واقعية عن متطلبات الوظائف خاصة عن:

- التغيرات المخطط لإحداثها فى تصميم الوظائف وفى هيكل المنظمة.
- تحديد بعض الموضوعات الخاصة بتقييم الأداء وبتحديد الأهداف الخاصة بتقييم الأداء المرتبط بهذه الموضوعات.
- إعادة تقييم مستويات الأجور للتأكد من أن الوظائف قد قيمت تقييما عادلا. كذلك للتأكد من أن نظام مجموعات الوظائف قد اتبع... الخ.
- التنبؤ بمدى توفر الأكفاء من العاملين لشغل الوظائف المختلفة – إما عن طريق تحليل بيانات تقييم الأداء أو تحليل تنقلات الموظفين بين الوظائف المختلفة فى الماضى.

وعموماً فإنه إذا كانت هناك رغبة فى وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية فإن من الواجب أن يكون هناك تعريف متفق عليه للوظائف الموجودة والمطلوبة فى المؤسسة. كذلك فإن هذا التعريف يجب أن يكون شاملاً للأنشطة الفعلية ومتطلباتها حتى يتوفر للإدارة والعاملين أساسا واقعيا لتخطيط المسار الوظيفى.

تخطيط الإحالة للمعاش:

سبق أن ذكرنا أن الشركات المتقدمة أصبحت مهتمة بصحة مواردها البشرية الجسمية والنفسية، وأنها لذلك تقدم لهم مساعدات عديدة منها مساعدتهم لتخطيط حياتهم بعد الإحالة إلى المعاش، وتقدم الشركات مساعدات عديدة فى هذا المجال. ولكن معظم الشركات لا تملك برامج رسمية لمساعدة الأفراد على تخطيط حياتهم بعد الإحالة إلى المعاش. والشركات الرائدة فى هذا المجال يوجد بها برامج رسمية لتقديم تلك المساعدة تهدف إلى:

- تجهيز العامل للإحالة إلى المعاش.
- تقديم معلومات هامة للعامل للتخطيط للإحالة إلى المعاش.
- معاونة العاملين فى اتخاذ القرارات الهامة فى هذا الميدان.
- تحسين مستقبل العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

أما الشركات التى لا تتوفر فيها تلك البرامج فإنها ترجع ذلك إلى أن هذه البرامج مكلفة كثيراً. وأنها تحتاج إلى وقت طويل لأدائها بالإضافة إلى عدم إقبال العاملين عليها.

أنواع المعلومات التى تقدم للعاملين وطرق تقديمها:

رغم أن ٦٧% من الشركات الأمريكية الكبرى تقدم معلومات خاصة بالإحالة إلى المعاش، فإن ٣٥% من هذه الشركات لا تستخدم طرقاً رسمية لتوصيل تلك المعلومات إلى العاملين. والطرق الرسمية التى تستخدم هى: المحاضرات، والنصائح الفردية، والنصائح المالية. ويقدم ٥٦% من الشركات الكبرى معلومات محددة عن المزايا النقدية التى يحصل عليها العامل عند الإحالة إلى المعاش، وعن التأمين الصحى بعد المعاش، لما لهذه المعلومات من أهمية خاصة لدى العاملين. ويتولى قسم الأفراد فى ٦٥% من الشركات تنمية وتقديم تلك المعلومات.

وقد أظهرت نتائج البحوث الميدانية أن ٧١% من الشركات التى شاركت فى تلك الدراسة تستخدم أسلوب النصائح الفردية؛ وأن ٥١% منها تستخدم أسلوب المناقشة الجماعية؛ ويقوم ٤٦% من الشركات بدعوة خبراء فى هذا المجال للحديث أمام العاملين.

ورغم أن معظم الشركات الأمريكية الكبرى قد أبدت اهتماما ملحوظاً بتخطيط الإحالة إلى المعاش فإن الغالبية العظمى لا تملك برامج رسمية وما زالت تبحث عن التصميمات والنماذج الخاصة بتلك البرامج ومحتوياتها

وطرق إدارتها. وقد ذكر ١١% من الشركات أنه يتوفر لـديها تفـصيلات دقيقة عن تلك البرامج وطرق إدارتها. بينما ذكر ٤٠% أن عندهم معلومات عن هذه البرامج وإدارتها أو أنهم يملكون برامج رسمية لتخطيط الإحالة إلى المعاش.

وقد أبدت الشركات فى البحث المشار إليه حاجتهـا إلـى المعلومـات المتعلقة بالتخطيط خاصة بالنسبة للمجالات الآتية:

- تصميم برامج التجهيز للإحالة إلى المعاش.
- تأقلم العامل لوضعه الجديد بعد الإحالة إلى المعاش.
- طرق إدارة برامج التخطيط وتقديم المشورة للعاملين فى هذا المجال.
- التخطيط المالى للعاملين بعد الإحالة إلى المعاش.

وقد لخص الباحثون نتائج الاستقصاء المشار إليه بأن أهميـة بـرامج التخطيط للإحالة إلى المعاش آخذة فى التزايد نظراً لتزايد تكلفة مزايا برامج الإحالة المبكرة للمعاش خاصة تكاليف الرعاية الصحية. ورغم أن معظـم الشركات لا تتوفر لديها برامج رسمية لتخطيط الإحالة إلى المعـاش فـإن معظمها يقدم معلومات للعاملين خاصة المعلومات المتعلقة بالنواحى المالية، والتأمين الصحى والنواحى القانونية. كذلك فإن الاهتمام بالتخطيط المـالى للمُحال إلى المعاش والتكيف مع الوضع الجديد آخذ فـى التزايـد. ولكـن الاهتمام بمجالات العمل بعد سن المعاش والفرص التعليمية المتاحـة لهـذا الفريق من المواطنين والرعاية الصحية خاصة الرعاية طويلة الأجـل مـا زالت بعيدة عن اهتمام الشركات. ويبدو أن العديد من الـشركات خاصـة الشركات متوسطة الحجم ما زالت تعتبر شئون العاملين بعد سن المعاش من الاهتمامات الشخصية. ولذلك فإنه لا توجد بها خطـوات لـربط تخطـيط المعاش بخطط الموارد البشرية والخطط العامة للشركة.

تخطيط وتنمية وتدريب العاملين:

تهدف الشركات المتقدمة إلى تحقيق أهداف كثيرة من تخطـيط تنميـة وتدريب العاملين بها، ومن تلك الأهداف:

- زيادة فهم العاملين لأهداف الشركة.
- تحسين العلاقات العمالية بالشركة.
- تحسين فهم العاملين لأحدث التكنولوجيا الموجودة فى الميدان الـذى تعمل فيه الشركة.
- معاونة العاملين على تنمية أنماط تستخدم فى تقييم الأداء.

وتستخدم الشركات طرقاً متقدمة فى تدريب وتنمية عمالتها ومنها:

- نقل العاملين للعمل فى أقسام الشركة المختلفة لفترات محددة ويستخدم هذا النوع بكثرة لتنمية المستويات الإدارية العليا تمهيداً لـنقلهم إلـى وظائف إشرافية أعلى بعد اكتشاف قـدراتهم علـى إدارة الأنـشطة المختلفة فى الشركة.
- وضع خطة تنمية أو تدريب لكل عامـل علـى مـستوى الـشركة. وما زالت بعض الشركات تستخدم طرق التدريب العادية سـواء تـم التدريب داخل أو خارج الشركة.

ويتأثر تخطيط الشركة واختيارها لنوع التدريب وللأهداف الخاصة بـه بعوامل كثيرة أهمها حجم الشركة، ومستوى العائـد الـذى تحققـه علـى استثماراتها، وعدد المناطق الجغرافية التى توجد بها فروع الشركة.

وقد أظهرت البحوث الحديثة أنه لكى تبقى الشركات قادرة على المنافسة المحلية والعالمية فإن عليها المحافظة على الفرص المتاحة لها فى الـسوق، كذلك فإن عليها التعرف على أثر المنافسة والتكيف معه، وعليها العمل على تحسين إنتاجية العاملين بها. وقد أشارت الدراسات إلـى الأثـر الايجـابى

للتطور التكنولوجى على التدريب والتنمية، وكانت تنمية المسار الوظيفى ومعاونة الذين فقدوا وظائفهم لاكتساب المهمات التى تتطلبها الوظائف الجديدة هى أهم آثار التطور التكنولوجى. ومن المآخذ على الكثير من الشركات هو القصور الواضح فى عمل خطة تنمية مكتوبة لكل عامل تتمشى مع الواقع الذى يعمل فيه والظروف الخاصة بعمله.

الفصل الثامن

الاستقطاب والاختيار

مقدمة:

سوف تقوم أى منظمة مهما صغر حجمها ومهما طالت أو قصرت مدة وجودها فى السوق باستقطاب العاملين لخدمتها بصرف النظر عن عدد هؤلاء الذين سيتم اختيارهم للعمل بالشركة. وحتى عندنا هنا فى مصر حيث تزيد معدلات البطالة بين المتعلمين وحيث تزيد تلك المعدلات كلما زاد مستوى التعليم تقوم المنظمات ذات السمعة الحسنة والأجور العالية بالبحث عن أفضل وامهر العمالة تمهيداً لاختيارهم للعمل مع المنظمة. وقد تتولى المنظمة القيام بنفسها باستقطاب العاملين، كما أنها قد تعتمد على مكاتب التوظيف لاستقطاب أفضل العناصر للعمل بها. وفى مصر بعض مكاتب التوظيف ذات السمعة الطيبة التى تعمل فى هذا المجال مثل مكتب حازم حسن وشركاه.

واستقطاب العاملين عبارة عن خطوات وإجراءات تقوم بها المنظمة بهدف تشجيع أفضل العناصر المتاحة فى السوق للتقدم لشغل الوظائف المتاحة بالمنظمة، وغالبا ما تلجأ المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الاستقطاب كلما ظهرت حاجة لتدعيم العمالة الحالية بسبب ترك بعض العاملين للعمل أو بسبب التوسع. أما المنظمات الكبيرة الحجم فإنها تقوم بوضع نظام مستمر لتوفير احتياجات المنظمة من العمالة وفقاً لعمليات التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل. وهى بذلك تتخذ من الخطوات والإجراءات ما يمكنها من تحقيق أهداف الشركة والوفاء بالمتطلبات القانونية التى تبدو واضحة بالنسبة للوزارات والهيئات الحكومية وشركات قطاع الأعمال العام. التى يلزمها القانون بإتباع إجراءات صارمة عند سعيها

للحصول على العاملين، ومنها ضرورة الإعلان عن حاجتها فـي واحـدة أو اثنين من الصحف اليومية. بل قد يلزم القانون فى بعض الدول المنظمـة بإعادة الإعلان إذا لم يتقدم لشغل الوظيفة عدد معين من طالبى الوظائف.

وقد كانت المنظمات التجارية وغيرها تعتقد أن أفضل العمالـة للعمـل لديها تتوفر بين غير العاملين الذين يرغبون فى العمل كل الوقت لاعتقـاد الشركات أن ولاء هذا النوع وإنتاجيته أفضل، فقد أظهرت البحوث الميدانية أن الشركات قد اكتشفت أن العاملين الذين يرغبون فى العمل لجـزء مـن الوقت لا يقلون ولاءًا ولا إنتاجية عن النوع الأول؛ بل أنهم أقل تكلفة مـن النوع الأول نتيجة لبعض المتطلبات القانونية. ولـذلك بـدأت المنظمـات الاقتصادية وغيرها فى أمريكا والدول الغنية الأخرى تنمى هـذا المـصدر وتستفيد منه مما وسع فرص استقطاب العمالة أمام المنظمات الموجودة فى تلك الدول. ومن المصادر المتاحة للاستقطاب أيضا من يعملون فى أعمـال تتطلب مهارات أقل من مهاراتهم. ومن ذلك نعرف أن مصادر اسـتقطاب العمالة هى غير العاملين ومن يرغبون فى العمل لجزء من الوقت أو مـن يعملون فى وظائف لا تحتاج للمهارات التى يتمتعون بها، وكذلك العـاملون بمنظمات لا توفر لهم مستوى الرضا الوظيفى الذى يرغبون فيه.

وعلى إدارة الموارد البشرية الواعية أن تعرف أن اسـتقطاب العمالـة الجيدة والحصول عليها ميدان منافسة قوية بين المنظمات الموجـودة فـى المجتمع يرتبط النجاح فيها بالقدرة التنافسية للمنظمة التى تنعكس فى فرص النمو المتاحة، وبما يعرفه العاملون عن المنظمة، وبمـا تقدمـه المنظمـة والمنظمات المنافسة من معدلات مرتبات وأجور وحوافز مادية وغير مادية.

وتظهر أهمية وظيفة الاستقطاب من سعى الشركات الأمريكية الشهيرة مثل شركة IBM وشركة موبل اويل وغيرهما مـن الـشركات العملاقـة

لاستقطاب أفضل العناصر بإيفاد مندوبيها للكليات الجامعية لشرح فرص العمل المتاحة لهم بهذه الشركات وتلقى طلباتهم الخاصة بالعمل كل الوقت أثناء العطلة الصيفية، وجزءً منه أثناء الدراسة بهد التعرف عن قرب على أفضل تلك العناصر وتحفيزها للعمل بالشركة بعد التخرج. وبذلك تزيد فرصة الاختيار الأفضل أمام أصحاب العمل والعامل وهو ما تسعى إليه جهود الإدارة الخاصة باستقطاب العمالة.

مصادر الحصول على العمالة:

تبدأ مجهودات استقطاب العمالة فور انتهاء الإدارة من تحديد احتياجاتها من العمالة كماً وجودة ووقتاً. وأول القرارات التى يجب اتخاذها هو ما إذا كان سيتم ملء الوظائف من الداخل أم من الخارج. وتعتمد المنظمات على المصادر الخارجية فى ملئ وظائف المستويات الدنيا التى تتطلب عمالة تدخل الشركة لأول مرة، والتى توجد نتيجة للترقية أو التوسع أو ترك الخدمة. وقد يتخذ هذا القرار بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية فى المنظمات التى تعتنق فلسفة تغذية المنظمة بدماء جديدة من خارج الشركة فى الوظائف الإدارية. وبصفة عامة فإن مزايا وعيوب الاعتماد على كل من المصادر الداخلية والخارجية لابد من دراستها قبل اتخاذ قرار بهذا الشأن. كذلك فإنه يمكن القول بأن المنظمات الكبرى تستخدم المصدر الداخلى والخارجى معاً وفقاً لظروف كل وظيفة.

وتوفر المصادر الداخلية للشركة مزايا استقرار العمالة وولائها وتحسين مستوى حوافز العمل وزيادة المعرفة بسجل العامل وتاريخه العملى، وفتح أبواب النمو والترقى أمام المجدين من عمالها، والحاجة إلى التعيين فى بداية السلم الوظيفى فقط، وهو مصدر سريع واقل تكلفة غالباً.

أما المصادر الخارجية فهى تتيح للمنظمة الاختيار من بين عدد أكبـــر وتعطيها فرصة أفضل للاختيار. كما أن القادمون الجدد قد يحملون أفكـــارا وطرق أداء وتدريب جديدة قد تؤدى إلى زيادة الإنتاجيـــة. والتعيـــين مـــن الخارج قد يساعد المنظمة فى التخلص من العمالة المشاكـــسة حيـــث تـــسد أمامهم فرص الترقى فيضطرون لترك المنظمة.

وفى الظروف الحالية التى يصعب فيها الحصول على عمل لـــزوج أو زوجة المنقول لوظيفة أرقى فى فروع الشركة، وكذلك الحصول على سكن مناسب للأسرة ومدارس لتعليم الأولاد فإن مزايا المصادر الخارجية تزيد.

وتقوم الشركات الكبرى التى تتبع سياسة ملئ الوظائف مـــن الـــداخل بتقديم نصائح وإرشادات عن البيئة المنقول إليها الشخص وفرص الوظائف والحياة الأفضل له ولأسرته فى المدينة الجديدة، وكذلك مساعدته على بيـــع ممتلكاته (خاصة البيت) وشراء بديل عن تلك الممتلكات.

كذلك فإن المصادر الخارجية قد تتيح توظيف عمالـــة لهـــا اتـــصالات لا تتوفر للعمالة الحالية، وهذه الميزة مهمة بالنسبة للوظائف التى تتأثر كثيراً بالاتصالات الخارجية كالبحوث والتنمية والشراء والبيع.

وبصفة عامة فإن توفر العمالة المطلوبة وحجم المنظمة ورغبة الإدارة فى الحصول على الأفكار الجديدة هى العوامل الحاسمة فى تبنى سياسة ملئ الوظائف من الداخل أو من الخارج وعلى العاملين أن يفهموا أن تعيين فرد من خارج المنظمة لا يعنى عدم كفاءتهم بقدر ما يعنـــى حاجـــة المنظمـــة لمداخل وأفكار جديدة.

والعرف الشائع فى شغل الوظائف العليا فـــى الجامعـــات والمنظمـــات الكبرى الأمريكية هى إتاحة الفرصة للعاملين من الداخل ليدخلوا المنافـــسة مع العاملين من خارج المنظمة، على أن تشكل لجنة لفحص طلبات التوظف

وغربلتها بحيث تبقى أفضل عدد من المتقدمين ثم يقوم هؤلاء المتقدمون بشرح برامجهم لتطوير المنظمة أمام لجنة أكبر عدداً. ويقوم كل فرد من اللجنة الموسعة بكتابة تقرير عن انطباعاته عن كل قادم جديد ويسلمه للجنة المكلفة بالاختيار التى تسترشد بهذه التقارير عند اتخاذ قرارها الخاص بالاختيار والتعيين.

طرق الاستقطاب:

يتم الاستقطاب للموارد الداخلية عند توفير التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية، وتخطيط المسارات الوظيفية وتنميتها عن طريق مخاطبة من تتوفر فيهم قدرات شغل الوظائف الخالية بالاستعداد لها واستكمال متطلباتها من برامج التنمية حتى يكونوا جاهزين لشغلها فور خلوها.

ورغم عدم وجود خطط للمسارات الوظيفية فى مصر إلا أن هناك شروطاً للترقية يجب استكمالها قبل الترقى وأهمها استكمال برامج التدريب المطلوبة لكل مستوى وظيفى. وتبدو أن الاتصال المباشر بين قسم الموارد البشرية وبين المرشحين لشغل تلك الوظائف هو الطريقة الأكثر شيوعاً. وفى تلك الطريقة يقوم من عليه الدور بتقديم طلب للترقى لشغل وظيفة معينة خلت ممن تتوفر فيه الشروط للرئاسة العليا التى تقوم بفحص الطلبيات واختيار أقدم المستوفين لشروط شغل تلك الوظيفة.

أما بالنسبة للموارد الخارجية فإن هناك طرقاً عديدة لاستقطابها ومنها:

١- **الإعلان:** والإعلان بوسائله المختلفة (جرائد، مجلات، إذاعة، تليفزيون، إعلان داخلى بالمنظمة... الخ) هو أكثر الطرق شيوعاً بالنسبة للمنظمات الكبرى خاصة فى مصر والبلاد العربية.

٢- **وكالات ومكاتب التوظيف:** وهى من الوسائل ذات التكلفة المناسبة للشركات المتوسطة والصغرى.

٣- **الكليات والجامعات والمؤسسات التعليمية:** عن طريق إرسال خطابات لتلك الهيئات.

٤- **النقابات العلمية والفنية:** عن طريق إرسال خطابات لتلك النقابات لتقوم بإعلانها لأعضائها.

٥- **النقل بين المنظمات:**

٦- عن طريق قيام العمالة الحالية بتقديم فرص العمل لأصدقائهم وذويهم، وكذلك الباحثين عن العمل أنفسهم.

ولهذه الطرق وغيرها من طرق الاستقطاب مزاياها وعيوبها، وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن ٧٥% من الشركات التي تمت دراستها يستخدمون الإعلان للحصول على حاجة الشركة من الأخصائيين والمديرين وأن ٧٥% من تلك الشركات يستخدمون الإعلان في الحصول على حاجة الشركة من رجال البيع، كما يستخدم الإعلان ٧٠% من الشركات للحصول على حاجة الشركة من السكرتارية وعُمال المكاتب. أما وكالات ومكاتب التوظيف المتخصصة فيستخدمها ٧٥% من الشركات الأمريكية للحصول على المديرين و٧١% للحصول على الأخصائيين والفنيين. وتستخدم الوسائل الأخرى نسب محدودة تقل عن ٣٣% من الشركات. ويتم استخدامها بكثرة في استقطاب عمال الصيانة والإنتاج وعمال البيع في المتاجر الصغيرة والمتوسطة في مصر. ونظراً لشيوع استخدام الإعلان بوسائله المختلفة في استقطاب العاملين في مصر والدول العربية وغيرها من الدول فنذكر باختصار أهم مزايا وعيوب كل وسيلة ومتى يُفضل استخدامها فيما يلي، وسنقتصر على الوسائل الشائعة في مصر وهي الجرائد والمجلات.

مزايا وعيوب، أهم وسائل الإعلان عن الوظائف فى مصر

الوسيلة	المزايا	العيوب	متى يفضل استخدامها
الصحف	قصر مدة الإعلان، ومرونة الحجم، حجم التوزيع، تخصيص الجرائد لبعض الصفحات والأقسام لهذا النوع من الإعلانات يجعل من السهل على طالبى الوظائف التعرف على المنظمات التى توجد بها وظائف خالية.	عدم ثقة البعض فى هذا النوع من الإعلانات وقد لا يهتم بها قطاع هام ممن تطلبهم المنظمة وتكلفة الإعلان العالية نتيجة للتوزيع الضخم، سوء الطباعة، وقصر عمر الإعلان.	عندما تريد المنظمة الحصول على أكبر عدد من المتقدمين خاصة عندما يوجدون فى أماكن متباعدة مما يعطى ميزة للصحف القومية. عندما يكون معدل قراءة الصحف عالياً بين طالبى الوظائف.
المجلات المتخصصة	الوصول إلى القطاع المطلوب من طالبى الوظائف، مرونة الحجم، جودة الطباعة تطيل عمر الإعلان	التوزيع المحدود، طول الوقت اللازم لإنهاء عمليات الاستقطاب والاختيار	فى الوظائف المتخصصة عندما تكون المنظمة بحاجة إلى الاستقطاب باستمرار.

اختيار العاملين:

أهمية الاختيار للعملية الإدارية:

تبرز أهمية الاختيار للعملية الإدارية من خلال ثلاثة أشياء هى:

(أ) اهتمامات باحثى الإدارة بالاختيار.

(ب) علاقة وظيفة الاختيار بالوظائف الإدارية الأخرى والتأثير المتبادل بين تلك الوظائف وبين الاختيار.

(ج) الوفورات المالية التى أثبتت البحوث أنه يمكن أن تحققها الإدارة عـن طريق تحسين عملية اختيار العاملين بالشركات والمصالح الحكومية.

وسنوضح فيما يلى أهمية الاختيار فى كل جانب من الجوانب الـثلاث السابقة.

(أ) اهتمامات باحثى الإدارة بالاختيار:

ذكر "وكسلى ويوكى Wexley & Yuk" أن علماء النفس الـصناعى وأخصائى الأفراد يعملون بجد ونشاط منذ بداية القرن التاسع عشر بهـدف اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب وفى الوقت المناسب. وقد أرجـع هؤلاء العلماء صعوبة وظيفة الاختيار إلى حقيقة أن العاملين يختلفون فيمـا بينهم اختلافاً بيناً.

وقد ذكر "وكسلى ويوكى" أن إحدى الصفات التى تميـز شـركة عـن أخرى هى المهارة التعليمية واليدوية للعاملين فى إحداهما. وعلى ذلك فإنـه من المهم أن تعمل كل شركة على تنمية الطرق الكفيلـة باختيـار انـسب العناصر لتحل محل من تمت ترقيتهم أو تركوا العمل أو نقلوا إلـى مكـان آخر بالشركة.

وتتأثر عملية الاختيار بعدد الأفراد الذين يتم الاختيار من بينهم والـذين يتم تجميع معلومات وبيانات عنهم فى المرحلة التى تسبق عملية الاختيـار والتى يطلق عليها باللغة الانجليزية Recruitment Stage. وتؤثر عمليـة الاختيار ودقته فى معدل الدوران ودرجة الرضا الوظيفى خاصة بين شاغلى الوظائف الإدارية العليا. ولذلك فكلما زادت معلومات عمن يتم الاختيـار من بينهم عن الوظيفة والشركة والظروف المحيطة بهما كلما كانت عمليات الاختيار دقيقة وكلما قل بالتالى معدل الدوران فى الشركة وزادت بالتـالى درجة الرضا الوظيفى بين العاملين.

ولأهمية الاختيار للعملية الإدارية قام علماء الإدارة وأخصائيو الأفـــراد بدراسة وتقييم وسائل اجتذاب أكبر عدد من ذوى الكفاءات المناســبة ليــتم اختيار أفضلهم للعمل بالشركة، ومن تلك الوسائل الإعلان بمختلف أنواعــه وفى مختلف الوسائل، وزيارة الجامعات التى تتمتع بشهرة خريجيها، وزيارة الوكالات الحكومية والوكالات الخاصة واستخدام العاملين الحاليين لاجتذاب أصدقائهم للتقدم لوظائف الشركة وزيارة اتحادات العمال. ومن ذلك أيــضا زيارة منظمات المهنيين والمؤتمرات العلمية والمهنية. وأخيرا تستخدم بعض الشركات أجهزة الكمبيوتر لتخزين المعلومات عن العمال الحاليين والسابقين ليتم الاتصال بهم والاختيار من بينهم.

(ب) تأثير الاختيار على المجتمع وعلى الوظائف الإدارية الأخرى:

على المستوى العام فإن للمجتمع بصفة عامة اهتمامات بعمليات اختيار المنظمات لأفرادها. ويتركز جزء من الاهتمـــام حـــول كفـــاءة منظمـــات الأعمال، وبقدر فشل عمليات الاختيار فى تــسكين العامـــل فـــى الوظيفـــة المتوافقة مع قدراته فإن الكفاءة الإنتاجية للمجتمع تنخفض وتعانى، بالإضافة إلى ذلك فإن المجتمع ككل مهتم بضمان حـــصول الأفـــراد علـــى فرصـــة متساوية عند التقدم لشغل الوظائف الموجودة فى المجتمع وهو مـــا يعـــرف باللغة الانجليزية Equal employment opportunities.

ومن الواجب إدراك أن تصميم نظام اختيار تتوفر فيه مزايـــا العدالـــة والكفاءة ليس أمراً سهلاً. ومن الممكن زيادة كفاءة نظام الاختيار فى التنبـــؤ بما سوف يحدث مستقبلاً، ولكن ذلك يصاحبه زيـــادة التكـــاليف الإداريـــة المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك فإن طرق الاختيار التى تتنبـــأ بـــالأداء فـــى المستقبل سوف تؤثر على فرصة ذوى السن المتقدم والسيدات والأقليات فى الحصول على الوظائف المتاحة بالمجتمع. وعلى الرغم مما هو متاح أمـــام

أصحاب المشروعات من حرية الاختيار فإن تصميم نظام الاختيار عمليـة مجهدة وصعبة؛ بل أنها تحد قوى للإدارة زادت صعوبته بإضافة متطلبـات قانونية واجتماعية.

أما بالنسبة لمنظمات الأعمال فقد ذكر "ميلكوفيتش وريننز Milkovich & Rynes" أن جودة الاختيار تحدد قدرة ورغبة العاملين فى التفوق فى أداء الوظائف الحالية، وتبنى التغييرات التى تحدث فى المنظمة مستقبلا أو المشاركة فى هذه التغييرات. ولذلك فإن تحسين عملية الاختيار يعطى الشركة مزايا تنافسية مثل تلك التى تحدث بالحصول على أفضل أنواع التكنولوجيا أو المزايا التى يتم الحصول عليها بإتباع أفضل الأساليب الإنتاجية.

وتمتد آثار الاختيار إلى ما بعد مرحلتى الأداء الوظيفى وكفاءة المنظمة لتؤثر على باقى الوظائف الإدارية فى الشركة. وعندما تكون أجور العاملين مصدراً أساسيا لدخول أفراد المجتمع فإن طريقة تخصيص الوظائف للأفراد تمثل أهمية كبيرة للمجتمع ككل. وتؤثر وظائف الناس على مستقبلهم الوظيفى ومراكزهم الاجتماعية وعلاقات الأفراد ببعضهم، وعلى درجة رضاهم عن الحياة بصفة عامة.

وقد أظهرت علاقة وظيفة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى سواء تلك التى تسبقها مثل تخطيط الموارد البشرية وتنمية مصادر الحصول عليها أو تلك التى تليها مثل التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء أهمية وظيفة الاختيار. فعلى سبيل المثال فإنه من الشائع أن قرارات التوظيف الجيدة تتحسن بمقدار ما يقوم به تخطيط القوى العاملة سلفاً من توصيف للاحتياجات البشرية قبل الاحتياج إليها بوقت كاف. وهذا التوصيف الجيد المبكر يمكن الشركة من العمل على الحصول على العدد المناسب من

الاحتياجات البشرية المطلوبة بحيث تكون جاهزة عند الاحتياج إليها. وعلى الرغم مما يبدو من فوائد لتحقيق تكامل التخطيط وتحسين مصادر الحصول على الاحتياجات البشرية مع وظائف الاختيار فإن قليلاً من رجال الأعمال يقومون بالتنبؤ باحتياجات شركاتهم من القوى العاملة مبكراً.

ومن الواضح أن سياسة الاختيار تتأثر أيضا بسياسة الأجور والحوافز التى تتبعها الشركة. وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإن دفع أجـر عـالٍ يجذب كفاءات عالية تستطيع الشركة الاختيار من بينها، كذلك فإن سياسـة الأجور العالية تزيد من فرصة قبول طالبى الوظائف ذوى الكفاءة العاليـة للتوظف بالشركة. وتؤثر طريقة دفع الأجور فى قبول وإقبال العاملين على وظائف الشركة. فبعض العاملين يفضلون الأجور التى تـرتبط بالأقدميـة، بينما يفضل البعض الأجور المبنية على الحوافز المرتبطة بـالأداء. وهـذا يؤكد ضرورة أن يدرس أصحاب الأعمال ردود فعـل أو تـأثير سياسـات الأجور التى تتبعها الشركة على الموظفين الحاليين والمرتقبين.

وتؤثر قرارات الشركة بشأن الاختيار على قراراتها الخاصة بالتدريب والتنمية الخاصة بالعاملين فيها. وعلى سبيل المثال فإن نجاح الشركة فـى اختيار أفضل العناصر للوظائف الحالية يخفض تكلفة تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالشركة. كذلك فإن نجاح الشركة فى اختيـار أفـضل العناصـر للعمل فى الشركة حالياً ومستقبلاً سوف يزيد فرصة تقبلهم للتغييرات التـى تحدث منها. ولكن تكلفة التدريب قد تزيد طبقاً لتغيير الظـروف المحيطـة بالشركة. وبسبب هذه العلاقات المتبادلة فإن نظام الاختيار يجب أن يـصمم ليسهل فهم فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالتحركات الداخلية فى الشركة، وكذلك فلسفة الإدارة الخاصة بقدرة الأفراد على تبنـى التغييـرات التـى تحـدث فى المستقبل.

(ج) الوفورات المالية التى يمكن أن تحققها الإدارة نتيجة تحسين عملية الاختيار:

أجريت بعض الدراسات لتقدير الوفورات المالية التى تنتج من استخدام بعض الطرق التى تحسن انتقاء الشركة للعاملين فيها وبالذات الطرق التى ثبت أنها مستوفية لشرط الصلاحية. وأوضحت هذه الدراسات أن استخدام الاختبارات الوظيفية فى اختيار العاملين الجدد يؤدى إلى وفورات تتراوح بين ١٨ مليون دولار سنوياً للشركات التى يعمل بها (٥٠٠٠) عامل وتصل تلك الوفورات إلى (١٥) بليون دولار سنوياً للحكومة الفيدرالية الأمريكية التى توظف مليون عامل وموظف.

ويعنى ذلك أن متوسط الوفورات التى قد تحصل عليها الشركة نتيجة للاختيار الجيد تصل إلى (٣٦٠٠) دولار سنوياً للموظف الواحد ويزيد هنا المتوسط ليصل إلى ٣٧٥٠ فى الحكومة الفيدرالية الأمريكية. وسوف يزيد متوسط العائد نتيجة لارتفاع كفاءة الاختيار كلما ارتفع متوسط أجر الموظف وزادت أهمية وظيفته ومستواها الإدارى فى الشركة أو المنظمة. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن التحسن فى الناتج القومى الأمريكى نتيجة لاستخدام الاختبارات فى اختيار العاملين يتراوح بين (٨٠) بليون دولار وبين (١٠٠) بليون دولار.

ومما يزيد من أهمية هذه النتائج أن اختبارات الاختيار قد استخدمت فى الولايات المتحدة لمدة تزيد عن ٥٠ سنة فى مجالات عديدة. وأن معظمها يركز على قياس قابلية التعلم. وقد تجمع خلال السنوات العشر الأخيرة كماً هائلاً من المعلومات عن دور قدرات التعلم فى الأداء الوظيفى وفى عمليات اختيار العاملين، وتكونت فى نهاية ووسط الستينات من هذا القرن معلومات

كانت أساسا لنظريات عديدة فى مجال اختيار العاملين وأساسا للأداء الوظيفى فى مجال سيكولوجية العاملين.

وخلال الستينات وأوائل السبعينات ظهر تعارض واضح بين نتائج البحوث التى أجريت لتقييم الاختبارات مما شكك فى جدواها وقيمتها العملية. وظل الأمر كذلك حتى ظهرت طرق البحث الإحصائية الحديثة التى أثبتت أن هذا التضارب يرجع إلى أخطاء منتظمة فى العينات التى استخدمت فى تلك البحوث. ونتيجة لذلك فإننا نستطيع الآن أن نقول بثقة أن اختبارات الاختيار الوظيفى صالحة لكل الوظائف وفى جميع المستويات الإدارية، ومن الممكن استخدامها دون خوف من التحيز لفئة من فئات المجتمع مما يؤدى إلى تحقيق وفورات مالية كبيرة.

العوامل البيئية والقرارات الإدارية المؤثرة فى تصميم نظام الاختيار الخاص بالمنظمة:

تدور الأسس العامة للاختيار فى الفكر الإدارى الحديث حول توفير العدد المناسب من الأفراد بالجودة المناسبة لاحتياجات المنظمة أو الشركة فى الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة بما يؤدى إلى تحسين إنتاجية الشركة حالياً ومستقبلاً مما يدعم قدرتها التنافسية فى السوق. وانطلاقاً من ذلك الأساس العام فرع باحثوا الإدارة المهتمون بالاختيار بحوثهم لاستكشاف أهم العوامل المؤثرة فى الاختيار التى تحدد قدرته على انتقاء أفضل العناصر للعمل فى المنظمة، وتحدثوا عن تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة وبالذات تأثير البيئة القانونية. وبحث علماء الإدارة ضمن ما بحثوا تأثير ظروف العرض والطلب بسوق العمل على عمليات الاختيار خاصة وأن الوظائف المتاحة فى المؤسسات الحديثة ذات متطلبات خاصة. وينعكس تأثير ظروف العرض والطلب بصفة واضحة على جودة الاختيار بالإضافة إلى تأثيراته الأخرى.

ومما بحثه علماء الإدارة أيضا تأثير صفات المنظمة وخصائصها التى تنعكس على مواصفات من سيتم اختيارهم. كذلك فإن علماء الإدارة قد تدرجوا لبحث تأثير طبيعة الوظيفة التى يتم اختيار الأفراد لشغلها على عمليات الاختيار.

وقد قادت دراسات الاختيار علماء الإدارة إلى اكتشاف أن هناك قرارات إدارية هامة على الإدارة أن تتخذها قبل البدء فى عمليات الاختيار الفعلية بإتباع أساليب الاختيار المتاحة للإدارة. ومن تلك القرارات تكوين فلسفة عامة للاختيار بالمنظمة، ثم توصيف عمليات الاختيار بما يقود إلى تصميم نظام اختيار كفء ومؤثر، وأخيرا مراعاة الظروف القانونية بحيث يعضد نظام الاختيار موقف الشركة الدفاعى فى المحاكم عند حدوث خصومة. وسوف نشرح باختصار العوامل البيئية المؤثرة فى تكوين نظام الاختيار الخاص بالشركة ثم نقوم بدراسة القرارات الإدارية التى يتعين اتخاذها قبل البدء فى عمليات الاختيار الفعلية.

العوامل المؤثرة فى الاختيار:

١- البيئة القانونية ٢- حالة العرض والطلب بسوق العمل

٣- صفات المنظمة ٤- طبيعة الوظيفة

أما البيئة القانونية فإنها تتغير باختلاف القوانين المنظمة لعمليات الاختيار من دولة لأخرى، وعموما ترغب المجتمعات فى توفير الفرصة المتساوية عند التقدم لشغل الوظائف، وتحاول تفادى التفرقة العنصرية والتفرقة التى تقوم على أساس غير الأسس التى تساهم فى الأداء الوظيفى مستقبلاً مثل التفرقة بسبب الجنس أو اللون أو الدين أو الإقليم الذى قدم منه العامل. وتحاول الشركات أن تستخدم أساليب الاختيار التى يمكن استخدامها

فى المحاكم لإثبات أن أساليب الاختيار المستخدمة قد تفادت هــذه العيــوب وركزت على الأهداف الأساسية للاختيار.

أما بالنسبة لحالة العرض والطلب فى سوق العمل فإن نــدرة ووفــرة العمالة تؤثر فى المعايير التى تستخدمها الشركات فى الاختيار. فإذا كانــت هناك ندرة فى العمالة فإن الشركات تحاول أن تتـنزل بمعــايير الاختيــار لتستطيع الحصول على ما تحتاجه من العمالة. ولكن وفرة العمالــة تمكــن الشركات من الارتفاع بمعايير الاختيار التى تستخدمها وهذا يساعدها علــى تقليل حجــم العمالــة التــى يــتم الاختيــار مــن بينهــا أو مــا يــسمى Selection pool، وهذا يخفض تكلفة عمليات الانتقــاء. وعمومــاً فــإن احتمالات اتخاذ قرار اختيار خاطئ تتناقص مع ارتفاع مــستوى المعــايير المستخدمة فى اختيار أو انتقاء العاملين من بين المتقدمين لــشغل وظيفــة معينة. فكلما طُلب من المتقدمين إظهار تمتعهم بمستوى مرتفع من قــدرات معينة كلما قل احتمال اتخاذ قرار خاطئ.

أما بالنسبة لصفات المنظمة فإن بعض رجال الأعمال الذين تتوفر لديهم فلسفة إدارية خاصة يحاولون أن يتأكدوا من خلال عمليات الاختيار أن من اختيروا للعمل فى الشركة تتوفر لديهم خصائص لا تتعارض بل تخدم فلسفة الشركة وأهدافها. فعلى سبيل المثال فإن المستثمرين الذين يــستثمرون فــى مشروعات عالية الخطورة متنوعة الأنشطة يسعون لتوظيف أشخاص تتوفر لديهم القدرة على الخلق والابتكار، بالإضافة إلى القدرات الخاصة بالوظيفة التى سيشغلها العامل حالياً. وقد أصبحت القدرة علــى الخلــق والابتكــار مطلوبة بصفة خاصة فيمن يصعد للدرجات الوظيفية العليا.

ومع ذلك فإن هناك جدلاً قوياً حول جدوى اختيار انــسب الأشــخاص للوظائف الحالية، أو حول التركيز على الخــصائص الخاصــة بالوظــائف

الحالية بالمقارنة بالوظائف التى يمكن أن توجد فى المستقبل. وكذلك حول جدوى اختيار أشخاص يعتنقون نفس الفلسفة التى تعتنقها الإدارة وبالذات عند التفكير فى إستراتيجية توظيف طويلة المدى.

وعلى سبيل المثال يعتقد الكثير أن قدرة المنظمات على تبنى التغيرات المستقبلية تتأثر كثيرا باختيار المناسب من الأفراد للوظائف الحالية، ومدى تماثل أو اختلاف رؤيتهم للظروف المحيطة بالشركة داخليا وخارجيا. ومما يزيد من أهمية هذا الجدل أن وسائل الاختيار وأساليبه المتاحة حاليا تعجز عن انتقاء هؤلاء الأفراد الذين يرغب رجال الأعمال فى الحصول عليهم.

أما بالنسبة لطبيعة الوظيفة فإن أساليب الاختيار تتعقد وتتعدد فى بعض الوظائف بالمقارنة بالوظائف الأخرى. فكلما تعقدت الوظيفة كلما زادت قيمتها بالنسبة للشركة وتعقدت بالتالى وتعددت مراحل اختيار من يشغلها. فعلى سبيل المثال فإن اختيار الأخصائيين وأفراد الإدارة قد يبدأ بمقابلة أولى وثانية ثم بمركز تقييم، وأخيرا مقابلة مع رجال الإدارة العليا بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الوظيفة التى سيتعين الشخص لشغلها ورؤساء الوظائف التى ربما ينقل إليها الشخص. وقد يشترك فى تقييمهم بعض الأخصائيين النفسيين وأخصائى الأفراد. ولكن اختيار موظف أو عامل فى إدارة الإنتاج قد يتم من خلال اختبار نفسى وبمقابلة مع الرئيس المباشر للعمل الذى سيشغله العامل.

قرارات إدارية بشأن الاختيار:

هناك قرارات أساسية فيما يتعلق بالاختيار سوف نتكلم عن ثلاث منها وهى:

١- تكوين فلسفة للاختيار.

٢- توصيف عمليات اختيار مؤثرة وذات كفاءة.

٣- بناء إستراتيجية قانونية دفاعية.

وسوف نشرح ذلك فيما يلى:

١- تكوين فلسفة للاختيار :

سوف تختلف طرق الاختيار فى المنظمة الواحدة باختلاف الوظائف المراد شغلها. ومع ذلك فإن وجود فلسفة إدارية خاصة بالاختيار سوف يساعد الشركة على أن تؤيد وتقوى فلسفتها الإدارية العامة فيما يختص بالشركة ككل. وبعض القرارات الهامة هنا يتعلق بتوظيف الموظفين الحاليين للمحافظة على الدم الموجود، واختيار العاملين للوظائف الحالية والتى يمكن أن تسند للموظف فى المستقبل، وأخيرا اختيار أفراد مدربين حالياً بالمقارنة بشخص قابل للتدريب.

وما لم تواجه الشركة تغييراً قوياً فإن الإدارة تفضل عادة أن توظف الذين يتمتعون بنفس المبادئ ويعتنقون نفس القيم. أما عندما تواجه الشركة ظروفاً طارئة فإنها تلجأ للحصول على دماء جديدة حتى تستطيع مواجهة التغيير. وأوضح مثال لذلك ما قامت به شركة Apple عندما عينت بعض المديرين العموميين من شركة بيبسى كولا. وهناك بعض المشاكل التى لم تحل بعد ومنها ما تواجهه الإدارة التى ترغب فى الاختيار بين التعيين لتأكيد المبادئ التى تعتنقها أو التعيين لمواجهة التغيرات التى تواجهها الشركة ومنها:

(أ) أن معرفتنا محدودة بكيفية اختيار أصحاب الأعمال لتحقيق أى من الهدفين.

(ب) السؤال الثانى هو: هل إتباع سياسة الاختيار التى تعتمد على توفير أنماط مختلفة من العاملين صالح فقط لأوقات الأزمة والتغيير أم أنها تصلح فى أوقات كثيرة؟

فالبعض يجادل أن اعتناق فلسفة تحبذ توظيف أفـراد يعتنقـون قيمـاً اقتصادية مختلفة يساعد الشركة على مواجهة الأوضاع الجديدة عندما يجـد جديد فى السوق. وقد وجد أن قلة تنوع أعضاء المنظمة يقود فـى أحيـان كثيرة إلى عدم القدرة على الإحساس بالتغيرات الخارجية. وعلى ذلك فإنـه حتى بالنسبة لأصحاب الأعمال الذين يتوفر لمنظماتهم قدراً من الاسـتقرار فإنهم قد يفضلون تنويع العاملين بها كوسيلة لتسهيل التغلب على التغيـرات غير المتوقعة التى تحدث فى المستقبل.

الاختيار لشغل الوظيفة الحالية مقارنة بالوظائف فى الأجل الطويل:

تعرضت فلسفة الاختيار بالشركة لدراسة ما إذا كـان مـن الواجـب التركيز على الاختيار لشغل الوظيفة الحالية أو الوظائف المتوقع أن يشغلها الموظف خلال حياته الوظيفية. وبالتحديد فإن الموظفين الكتابيين ومـوظفى الإنتاج يتم اختيارهم على أساس استعدادهم لشغل الوظائف الحاليـة. أمـا المديرون والأخصائيون فيتم التركيز عند اختيارهم على أساس قدراتهم على شغل الوظائف التى يشغلونها فى المستقبل.

ومع ذلك فإن التغيرات السريعة أدت إلى ضـرورة أن تكـون هنـاك مرونة عند تحديد مواصفات شاغلى الوظائف المختلفة. وعلى الجملة فكلما زادت سرعة التغيير كلما زادت أهمية اختيار الأفراد القادرين على التغلـب على آثار التغيير.

والسؤال الذى لم نحصل له على إجابة واضحة حتى الآن هو: ما هـى الوسيلة التى نحصل بها على هؤلاء الأفراد؟ وبصفة عامة ما هى وسـيلة الاختيار المناسبة التى تساعدنا فى الحصول على انسب الأفراد؟

وقد ثبت أنه من الصعب التنبؤ بنجاح العامل فى وظيفة واحدة ناهيـك عن نجاح مجموعة من الوظائف غير المعلومة فى المستقبل. ورغم شعور

كثير من المنظمات أن ما يعرف بمراكز التقييم قد ساعدتهم على التغلب على هذه المشكلة بالنسبة لوظائف الإدارة العليا والأخصائيين فإن تكلفة مراكز التقييم قد تقف حائلا بالنسبة للمنظمات الصغيرة وللوظائف الدنيا.

والصعوبة الأخرى التي قد تواجه الشركة هي أنها بسعيها لاختيار أفراد قادرين على مواجهة التغيير فإنها قد تنتهي باختيار أفراد ذوي كفاءات أعلى من مستوى الوظائف التي سيشغلونها، ويترتب على ذلك أن مستوى رضاءهم الوظيفي يكون منخفضاً. ويمكن أن تتغلب الشركة على ذلك بإتباع سياسة ترمي إلى إعطاء الأفراد استقلالاً ومشاركة في الإدارة... الخ.

والصعوبة الأخيرة أن المتطلبات القانونية قد تتطلب من الإدارة أن تثبت أن الوظائف الحالية ستؤدي بالضرورة إلى وظائف أخرى مستقبلاً وتلك الوظائف تتطلب أفراد من المستوى المطلوب.

المتدربين فعلاً أم القابلين للتدريب:

الموضوع الأخير هو: هل يتم اختيار المتدربين فعلاً أم الأشخاص الذين تتوفر لديهم قابلية التعلم على أن تقوم الشركة بتدريبهم فيما بعد. وقد أدرك الاقتصاديون ورجال الإدارة أنهم باختيار المتدربين فعلاً يحولون جزءاً من تكلفتهم إلى العاملين وإلى المجتمع من خلال نظام التعليم. وإذا كان الوضع كذلك فلماذا تفضل بعض المنظمات اختيار غير المتدربين؟

في بعض الأحيان تجد الشركات أن من الأفضل لها تدريب بعض العاملين عما لو اختارتهم من بين المتدربين في شركات أو مؤسسات تعليمية أخرى. وفي أحيان كثيرة تعتبر الشركات أن إتقان خطوات أداء عمل ما أو التشبع بفلسفة معينة مهم جدا لاستمرار نجاح الشركة. وعلى ذلك فإن الشركات التي تشعر بالرضا الكامل عن أساليبها وفلسفة إدارتها يصعب عليها اختيار شخص يعتنق فلسفة أخرى أو مدرب على أداء العمل بطريقة

تخالف ما هو متبع فيها. وقد تشك المؤسسات فى كفاءة نظام التعليم فى تخريج العامل المناسب كما هو واضح حاليا بالنسبة لشك المؤسسات فى كفاءة إعداد حملة الـ MBA لشغل الوظائف الإدارية حيث تركز الجامعات على الدراسات الكمية والتحليلية وتهمل الدراسات التى تحسن قدرة الخريج على الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة.

تصميم عمليات اختيار تتصف بالكفاءة:

تتوفر لدى رجال الإدارة وسائل عديدة لاختيار العاملين، من بينها استمارات الاستبيانات التى تُملأ بمعرفة المتقدمين لشغل الوظائف وهو ما يعرف باللغة الانجليزية Application blanks ومن تلك الوسائل المقابلات الوظيفية، ثم الاختبارات وهى أنواع عديدة، منها اختبارات القدرات العامة، والقدرات التعليمية، والاختبارات النفسية والحركات العضلية الناشئة مباشرة عن التفكير والهوايات، والقيم، ومن تلك الوسائل الاختبارات الفعلية ومراكز التقييم، وأخيرا الاتصال بمعارف المتقدم لشغل الوظيفة.

وقد أصبح الاختيار بين تلك الأنواع عملية شاقة لأن بعض هذه الوسائل قد يكون جيداً فى جانب ولكنه ضعيف فى جانب آخر، وبالتالى فإن الاختيار بين هذه الوسائل يرتبط بالأهمية النسبية التى تتوقعها الإدارة من كل هدف من أهداف الاختيار مثل تكلفة عملية الاختيار وصلاحيته إحصائيا أو إمكانية الدفاع عنه أمام المحاكم أو قبوله ممن سيتم اختيارهم.

ولو نحينا جانبا الاعتبارات القانونية فإن رجال الإدارة يرغبون فى الحصول على أقصى فائدة من عمليات الاختيار، وتشمل كلمة الفائدة هنا على التكاليف والعائد، فالإدارة تتوقع من وسائل الاختيار أن تقودها إلى توظيف ذوى الكفاءة العالية. وطالما أن العملية عملية عائد وتكلفة فإن نظام

الاختيار الجيد هو الذى تَجُبُّ فوائده التكاليف التى تتحملها الإدارة فى سبيل إنشائه.

ونظراً لأن فلسفة الإدارة، وصفات المنظمة، وطبيعة الوظيفة قد تختلف من شركة لأخرى، كما أن فإن ظروف العرض والطلب قد تختلف من وقت لآخر، فإن من الطبيعى أن تختلف نظم الاختيار وأساليبه من شركة لأخرى ومن وقت لآخر بحيث يكون من الصعب بل ليس من المستحب وضع نظم اختيار عامة تصلح لكل أنواع المنظمات فى كل الأوقات، ومع ذلك فإنه يمكن تعميم بعض الملاحظات الناتجة من دراسة ممارسات الشركات فى مجال الاختيار، وسوف يسهل تفهم تلك الملاحظات تصميم نظام اختيار يناسب الظروف المختلفة لكل منظمة، ومن أهم تلك الملاحظات:

١- المقابلة الوظيفية هى ملكة وسائل الاختيار:

يمكن القول بأنه فى معظم الحالات لا يتم توظيف أى شخص بدون عمل مقابلة توظيف، والحقيقة أن الموظف الجديد يقوم بعمل أكثر من مقابلة وظيفية مع أكثر من ممثل للشركة، وعلى الرغم من شيوع استخدام المقابلات الوظيفية فإن أحدا من مستخدميها لم يفكر فى اختبار صلاحيتها. وحتى فى الحالات التى اختبرت فيها صلاحية المقابلات الوظيفية فإن معامل الصلاحية كان ضعيفاً.

٢- تستخدم اختبارات المهارات بمعدل أقل كثيراً من استخدام المقابلات الوظيفية:

تستخدم الاختبارات بمعدل عالٍ بواسطة الشركات الكبرى التى توظف (٢٥٠٠٠ عامل) فأكثر. وعلى الرغم من أن نتائج اختبارات الصلاحية بالنسبة لاختبارات القدرات تفوق كثيراً نتائج تلك الاختبارات بالنسبة للمقابلات الشخصية فإن الشركات ترفض كثيراً من المتقدمين لشغل وظائفها

بناء على المقابلات الشخصية أكثر مما ترفضه بناء على نتائج الاختبارات أى أن الشركات تثق فى نتائج المقابلات أكثر من ثقتها فى نتائج الاختبارات على الرغم من انخفاض معامل الثقة فيها أو معامل صلاحيتها.

٣- نادراً ما يقوم أصحاب الأعمال باختبار صلاحية وسائل الاختبار التـــى يستخدمونها:

على الرغم من أن الاختبارات النفسية هى أكثر وسائل الاختيار التى يتم اختبار صلاحيتها فإن معظم هـــذه الاختبـــارات تـــستخدم بـــدون اختبـــار للصلاحية. وأما الوسائل الأخرى فإنها نادراً ما يتم تقييم صلاحيتها. ومـــن الصعب أن نفلت من النتيجة الآتية: "إن فعالية معظم وسائل الاختيار تقبـــل بناء على الثقة فيمن قام بها وليس بناء على أدلة فعلية".

٤- تفضل وسائل الاختيار منخفضة التكلفة عن الوســـائل ذات التكـــاليف المباشرة العالية:

تعتمد معظم الشركات على المقابلة الشخصية وعلى الاستبيانات التـــى يجمعونها من المتقدمين. وهاتان الوسيلتان ذوى تكاليف منخفضة بالمقارنـــة بوسائل الاختيار الأخرى.

وعموماً فإن الشركات مستعدة لدفع مزيد من النفقات إذا كانت الوظيفة الحالية ذات مستوى عال، أو عند عجز الوسائل التقليديـــة للاختيـــار عـــن اجتذاب عدد كاف من المتقدمين لشغل تلك الوظائف عالية المستوى.

الأسس العامة للاختيار فى الفكر الإداري الحديث:

أوضحت نتائج البحوث التى أجريت معظمها على عينات من الـــذكور البيض أن من يعملون بوظائف إدارية يتمتعون بصفات تختلف فى المتوسط عن صفات غيرهم من العاملين، ومن أهم هذه الصفات:

١- مستوى الذكاء:

أوضح العديد من الدراسات أن مستوى ذكاء المديرين فـــي المتوســط أعلى من مستوى ذكاء غيرهم ممن يعملون بوظائف أخرى فى الــشركات، وقد كانت تلك النتيجة أكبر نتائج البحوث وضوحاً واستقراراً. فعلى ســبيل المثال فإنه قد وجد فى إحدى الدراسات التى تمت على (٣٣) مــن رجــال الإدارة العليا أن درجاتهم كانت أعلى من ٩٦% من العاملين فى الــصناعة والتجارة باستخدام أحد اختبارات الذكاء الذى يسمى اختبار ووندرليك. وفى دراسة أخرى لعينة من (٢٥٠) مديراً حصل هؤلاء على درجات متوسطها ٩٧% باستخدام ثرستون للقدرات العقلية.

وبالإضافة إلى ارتفاع مستوى الذكاء فإن نتائج الدراسات قد أوضحت أن درجات المديرين كانت أعلى فى بعدى احترام الذات، والحاجة إلى الحــصول على مصادر القوةself isteem and need for power dimensions.

وقد أكدت بحوث القيادة التى تمت على الأطفــال وطــلاب المــدارس الثانوية والجامعات نتائج الدراسات التى تمت فى قطاعى الصناعة والتجارة من حيث ارتفاع مستوى ذكاء من يتمتعون بصفات القيادة. وعلى ذلك فــإن ارتفاع متوسط الذكاء قد وجد ليكون صفة مميزة للقــادة عمومــاً بــصرف النظر عن نوع المنظمة التى يعملون فيها.

٢- شخصية المديرين:

أظهرت نتائج البحوث أن هناك مجموعة من الصفات التى يتم قياســها بمقاييس الشخصية يختلف فيها المديرون عن غيرهم من الناس. فمثلاً وجد هنتر وزملاءه عند دراستهم لعينة من المديرين وغيرهم أن المــدير اصــح عقلياً بالمقارنة بمتوسط الناس باستخدام اختبار مينوسوتا للشخصية، وكذلك باستخدام اختبار بيرن روتر للشخصية. وقد وجد المديرون مــثلاً ليكونــوا

أكثر احتفاظاً بالسر وأكثر تفاؤلاً وأكثر قدرة على تحمل الضغط النفسى والتهديد. وقد اظهر الاختبار أنهم يشعرون بأنهم أكثر حاجة للوظيفة الإدارية، ولوضع اجتماعى مرموق، وأكثر رغبة فى التنافس. كما أظهرت الاختبارات أنهم أكثر رغبة فى التعرف على الآخرين، وأن شخصيتهم محببة للآخرين. كما تتوفر لديهم رغبة فى التمتع بحب الناس وقبولهم، وتتوفر لديهم صفتى اللباقة والاحترام من الناس. وبالإضافة إلى ذلك فإنه تتوفر لديهم القدرة على تقييم البدائل واتخاذ القرار المناسب.

وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن العاملين بمستويات الإدارة العليا اجتماعيين خالين من الشعور باليأس أو الدناءة، وأنهم يستطيعون التحكم فى مشاعرهم وأنهم محظوظين، ولديهم جرأة اجتماعية وثقة بأنفسهم، وأنهم هادئين ورابطى الجأش، كما أنهم موضوعيين لديه قدرة على التوافق مع الغير واكتسب موافقتهم على آرائهم وتعاونهم.

وقد أظهرت بعض الدراسات أن المدير الناجح تتوفر لديه رغبة فى تحقيق نتائج جيدة وقدرة عالية على التنقل والحركة. فقد وجد أنه تتوفر لديهم رغبة عالية فى انجاز الأعمال وقبول مسئولية إضافية، ولديهم حاجة ملحة للحصول على العائد المالى والاجتماعى لما أنجزوه من أعمال.

كما وجدت نفس الدراسة أن المدير الناجح شخص نشط ومكافح ولكن حوافزهم وجهت للحصول على مركز اجتماعى مرموق وليس إلى إيذاء الناس، وقد حصل المديرون الناجحون على درجات عالية فى صفات كالتمسك بالرأى والصلابة والايجابية والحسم. فقد وجد أنهم قادرون على تقييم الحقائق، وتمييز الحقائق بموقف معين والوصول إلى قرار بسهولة وسرعة.

وقد أوضحت البحوث التى تمت فى مجال القيادة أن القادة يتفوقون على غيرهم فى صفات المبادأة والمثابرة والرغبة فى التفوق والقدرة على التفاعل مع الجماعة. وقد ظهر تفوق هؤلاء القادة فى الصفات المذكورة مبكراً ربما خلال سنوات الدراسة الثانوية.

٣- الهوايات:

يتمتع المديرون بقائمة تشمل أنواعا من الهوايات أكثر مما تشمله القائمة التى يتمتع بها غيرهم من أفراد المجتمع الذى يعيشون فيه، وفى إحدى الدراسات حصل المديرون على ١٠% أو أكثر فى اختبارات مستوى الشخص فى القدرة على الإقناع والقراءات الأدبية، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم حصلوا على أكثر من ٦٠% فى اختبارات الحسابات، وهذه النتائج تؤكد أن المديرين يتمتعون بقدرات التعامل مع الناس والقدرات الأدبية والحسابية.

٤- التعليم والمعلومات:

أشارت نتائج البحوث الميدانية أن متوسط المدة التى قضتها المجموعة التى تعمل فى الوظائف الإدارية يزيد عن متوسط المدة التى قضاها غيرهم ممن يعمل فى الوظائف الأخرى باستثناء من يعملون لحسابهم الخاص، وفى إحدى الدراسات لرجال الإدارة العليا بأكبر ٥٠٠ شركة أمريكية التى تنشرها مجلة فورتشن و٣٠٠ مدير فى ٥٠ شركة أمريكية أخرى اتضح أن متوسط المديرين حصل على مستوى راق من التعليم، فقد حصل ٢٨% على درجة جامعية، وحصل ١٨% على بعض التعليم الأعلى من الجامعى، وحصل ٢٤% على درجة الماجستير والتحق ١٦% بدرجة الدكتوراه.

وبصفة عامة فإن ٩٥% حصلوا على تعليم أعلى من الثانوية العامة، كما أن ٨٦% من المديرين قد حصلوا على درجة جامعية، وهذه

المتوسطات تقارن بمتوسط ١٢,٣ سنة قضاها فى التعليم العاملون بالوظائف الأخرى.

وكما هو معلوم فإن التعليم والخبرة عاملان مهمان فى التفرقة بين من يعملون بالوظائف الإدارية العليا والعاملين فى الوظـائف الأخـرى وفـى الدراسة السابقة التى اعتمدت على ٨٠٠ مفردة منها ٥٠٠ من قائمة مجلـة فورتشن و٣٠٠ من مديرى ٥٠ شركة كبرى أخرى وجد أن ٢% من الـــ ٨٠٠ تحت سن الأربعين وأن ١٣% منهم فى عمر يتراوح بـين أربعـين وخمسين، وكان عمر الباقى وهو ٨٥% من العينة (٨٠٠ مفردة) خمـسين سنة فأكثر. وقد أوضحت نتائج الدراسات الميدانيـة أن المعلومـات التـى يحصل عليها المديرون تتركز حول كيفية انجاز الأعمـال التـى تؤديهـا الشركة وحول وظيفة المدير التى يشغلها بالشركة.

والخلاصة أن أهم الصفات التى أظهرتها نتائج البحـوث الميدانيـة أن العاملين بالوظائف الإدارية وبالذات العاملين بالمستويات الإداريـة العليـا والتى يمكن أن تحاول الشركات اكتشافها بالأساليب المختلفة فـيمن يتقـدم لشغل إحدى الوظائف المتاحة لديها حتى يؤدى اختيارها إلى تحقيق الفوائـد المرجوة حالياً ومستقبلاً هى:

١- أنهم أكثر ذكاءً وارفع مستوى تعليمياً.

٢- أنهم أكثر إقبالا على الأنشطة الإدارية.

٣- أنهم أكثر نشاطاً وأنهم يحاولون مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

٤- أنهم أكثر قدرة على رد الأمور إلى أصولها والأسباب إلى مسبباتها وهم بالتالى أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، فهم على سبيل المثال غير مصابين بمرض كالعصاب الذى يحول بينهم وبـين اتخـاذ القرارات الإدارية السليمة.

٥- أنهم يستطيعون فرض طريقتهم فى العمل والتفكير على الرغم من تعقد الموقف فى كثير من الأحيان.

٦- أن سمات القيادة بدأت تظهر عليهم مبكراً فى المرحلة الثانوية والجامعية مثلاً.

٧- أنهم أكثر رغبة فى تولى الأنشطة الإدارية والأنشطة التابعة لها.

٨- أنه تتوفر لديهم معارف ومعلومات تتصل بالدور الذى يؤدونه فى الشركة أو بالوظيفة التى يشغلونها.

كذلك أثبتت نتائج البحوث أن السيدات اللائى يتولين الوظائف الإدارية يتمتعن بنفس المواصفات والخصائص.

اختيار المستويات الإدارية المختلفة فى الفكر الإسلامى والفكر الإدارى الحديث:

من دراسة ممارسات الاختيار التى تمت فى العصور الإسلامية الأولى يتضح أن عمليات الاختيار كانت تهدف إلى انتقاء أفضل الموجودين لأداء الوظيفة آخذا فى الاعتبار توفر الصفات التى سبق التنويه عنها فى المبحث السابق وخاصة صفتى القدرة على أداء أعباء الوظيفة التى سوف يعين لأدائها، وكذلك توفر صفة الأمانة، ورغم أن الإيمان والإسلام كانا حارسين جيدين لإقامة رقابة ذاتية تساعد على إجادة الموظف لعمله ابتغاء رضاء الله سبحانه وتعالى، فإن الرؤساء لم يألوا جهداً فى تتبع عمالهم للتأكد من سلامة اختيارهم.

وقد كان الأسلوب الشائع فى اختيار الموظفين وبالذات كبار العاملين هو أن يسأل الرئيس من يثق فيه من جلسائه أن يرشح له أحد الناس لأداء عمل معين، إن لم يكن يعرف شخصاً معيناً. وبعد ذلك يتم عرض اسم الشخص على أعضاء المجلس الاستشارى لمعرفة رأيهم فى الشخص الذى يكون

عادة قائما على أساس التعامل والاختبار فى الحياة العامة أو المعاشرة. فإن حظى المرشح بتأييد أغلبية أعضاء المجلس استدعى لمقابلة مع الرئيس، وقد تكون هذه المقابلة بحضور الآخرين أو مقابلة خاصة ولكنها عـــادة تكـــون متعمقة يتم الحديث فيها عن واجبات الوظيفة وغيرها، وبعد المقابلة يصدر عادة قرار التعيين.

وقد كان هذا الأسلوب مناسباً لعصره ورغم تميزه بالسهولة والبـــساطة فقد تميز بالدقة فى معظم الحالات، لأن المعلومات الخاصة بالموظف يـــتم جمعها من مصادر سليمة ويتم تقييمها بوساطة أكثر من شخص. كذلك فإن هذا الأسلوب قد قام على أساس تنمية مصادر الاختيار التى يمكن الانتقـــاء منها ثم بعد ذلك يتولى الرئيس عن طريق المقابلة الشخصية انتقاء الموظف المناسب بعد ترشيحه من شخص ثقة. ولا زال هذا الأسلوب يتبع حتى الآن فى جميع دول العالم وعلى كل المستويات طالما أن العدد المطلوب محـــدود وأنه بالإمكان الحصول عليهم عن طريق الترشيح، وقد أدخلت عليه بعـــض النظم تعديلات ليناسب احتياجات المنظمات إلى عدد كبير مـــن المـــوظفين الذين تقصر إمكانيات موظفيها عن ترشيحهم. فخطابات التزكيـــة، وكـــذلك سؤال من عمل معهم الشخص أو من يعرفونه من أهل الثقة عبارة تعديلات على هذا النظام ليناسب ظروف العصر الحديث. ولا زال استخدام المقابلـــة الوظيفية شائع حتى الآن فى كل الأنظمة وإن كان قد جرى تطويرها لتناسب ظروف المنشآت الحديثة فى عصرنا الحاضر. فأصبح هناك العديـــد مـــن أنواع المقابلات، كما أنه قد يتم عمل أكثر من مقابلة قبـــل التعيـــين طبقـــاً لظروف ومستوى الوظيفة المرشح لها العامل.

ورغم أن مبدأ الاختبار أو الامتحان مبدأ معترف به إسلاميا، فلم يكـــن يستخدم بالطريقة المعروفة حاليا فى العصر الإسلامى لأن هذا النوع مـــن

الاختبارات المتطورة لم تعرف إلا فى بداية القـرن الحـالى ولـم يـشع استخدامها إلا فى بداية الخمسينات فهى مستوى متقدم ومـنظم لـم تعرفـه البشرية فى العصور الأولى. ولكن الامتحان كان يتم عند إجـراء المقابلـة الشخصية، وقد اختبر رسول الله – صلى الله عليه وسلم – معاذ بن جبـل رضى الله عنه عندما بعثه قاضياً لأهل اليمن وعندما وجده مجيداً لوظيفتـه عارفاً بأصولها حمد الله أن هداه لاختيار الرجل المناسب للعمل المناسب.

والخلاصة أن أساليب اختيار العاملين فى العصور الإسلامية الأولـى كانت مناسبة لظروف العصر ومتطلباته ولكنها لم تتطـور لتواكـب نمـو المنظمات العصرية الضخمة المعقدة. وذلك راجع لقصور المـسلمين عـن إجراء التطوير المطلوب مع أن مبادئ الإسلام قد تركت الباب مفتوحاً للقيام بذلك التطوير. بل أن العلماء المسلمين ما زالوا تحت هذه اللحظة تـاركين مهمة التطوير لغيرهم، فى حين أنه تتوفر لديهم من المبادئ الإسلامية العامة ومن الصفات السابق ذكرها، والتى يجب العمل على اكتشافها فيمن يتقـدم لشغل الوظائف العامة بالشركات والمصالح الحكومية ما يحفزهم للعمل على تنمية الطرق العلمية الحديثة للتعرف على الصفات التى يحتاج إليها كل نوع من الوظائف واستنباط وسائل اكتشاف مدى توفر هذه الصفات فى المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

أما أساليب الاختيار فى الفكر الإدارى الحديث فقـد نميـت باسـتخدام البحوث الميدانية وظهر فى الفكر الإدارى الحديث أساليب عديدة للاختيـار ونميت نظريات للاختيار طرق لاختبار صلاحية كل طريقـة مـن طـرق الاختيار كما تم اختبار كثير من نظريات الاختيار وثبت أن بعـضها سـليم وأن بعضها غير سليم. ويستطيع الباحث الآن أن يجد فى تلـك الأسـاليب والنظريات ما يساعده على تكوين نظام اختيار يناسب منظمته. وسنـشرح

الآن أساليب الاختيار فى الفكر الإدارى الحديث ثم نتبعها بعرض مختصر لما استقر عليه نظريات الاختيار.

أساليب الاختيار:

سبق أن ذكرنا أن أساليب الاختيار متعددة، منها: المقابلات الوظيفية والاختبارات والبيانات الشخصية التاريخية، وخطابات التزكية وتقييم الزملاء، ومراكز تقييم الأداء، وسنشرح هذه الطرق باختصار:

الاختبارات:

سبق أن ذكرنا أن اختبارات التوظف تستخدم فى الولايات المتحدة منذ ما يزيد على خمسين سنة، وأن استخدامها قد انخفض فى السنوات الأخيرة رغم أنها أكثر طرق الاختيار صلاحية رغم أن البحوث الميدانية قد أكدت سلامة نتائجها وصدقها فى جميع المنظمات والوظائف، وبين جميع أفراد المجتمع.

وتتمتع الاختبارات الجيدة بخصائص النمطية، وإمكانية الاعتماد عليها، والصلاحية، ووجود النماذج أو المعايير التى تقاس عليها نتائج الاختبارات. ويجب التأكد من وجود هذه الصفات فى الاختبار المستخدم سواء أكان مطبوعاً سبق استخدامه أو أنه اختبار نمى حديثاً ولم يسبق استخدامه. ومن الصعب توافر هذه الصفات فى معظم الاختبارات الموجودة، ولكن توفرها هو النموذج الذى يجب العمل على الوصول إليه. وسنشرح هذه الخصائص باختصار فيما يلى:

أ- النمطية:

تعنى النمطية درجة الثبات فى عملية إعطاء الاختبار وتصحيحه. فإذا كنا نهدف إلى مقارنة درجات المتقدمين للالتحاق بوظيفة معينة فمن الواجب أن تكون ظروف إجراء الاختبار متماثلة بالنسبة لهم جميعاً لأن اختلاف هذه

الظروف ربما يعطى بعضهم مزايا غير عادلة. وحتى يمكن الوصول إلـى هذه الدرجة من توافق الظروف وبالتالى عدالة النتائج والمقارنة فإن علـى واضعى الاختبارات أن يحددوا فى دليل الاختبار ما يجـب إتباعــه بدقــة بالنسبة لوقت إعطاء الاختبار والتعليمات الشفوية وطـرق تنــاول بعـض الأسئلة فى هذا الاختبار والمواد المسموح باستخدامها فى أداء هذا الاختبار مثل الحواسب الالكترونية.... الخ وكذلك الحالة الطبيعية التى يؤدى فيهـا الشخص الاختبار (جالسا أو قائما... الخ) وفى النهاية يحدد طرق تـصحيح الاختبار.

ب- النماذج أو المعدلات:

من المفيد مقارنة إجابة شخص ما على اختبار معين بإجابـات عينــة كبيرة ممثلة للجمهور الذى يتم الاختيار منه لشغل وظيفة معينة، ويطلق على إجابات هذه العينة العشوائية الكبيرة معدلات أو نمـاذج إحـصائية. وهـى تستخدم معياراً لمقارنة أداء المجموعة التى يتم الاختيار من بينهـا لـشغل وظيفة معينة ويجب أن يتساءل معطى الاختبار ومحلل نتائجه عما إذا كانت الدرجات التى حصل عليها المتقدمون تتمشى وتتوافق مع توزيع درجـات العينة الممثلة: هل درجات المتقدم قرية أو أعلى أو أقـل مـن المتوسـط الخاص بتلك العينة؟ هل تزيد درجات المتقدم الذى حصل على درجات فوق التسعين على متوسط الذين حصلوا على تلك الدرجات فى العينة الممثلـة أم لا؟

ج- درجة الاعتماد على الاختبار:

واحدة من أهم خصائص وسائل القياس التى تستخدم فـى الاختبـارات واختبارات الأفراد هى مدى إعطاء هذه الأداة لنتائج ثابتة فـى محـاولات متكررة. وبالمثل فإن الاختبارات النفسية لن تكون مفيـدة إذا لـم تـستقر

درجات من أعطيت لهم فى محاولات متكررة. وعنـد إعطـاء الاختبـار لمجموعة من المتقدمين لشغل وظيفة معينة فإننا يجـب أن نتأكـد مـن أن الدرجات التى حصل عليها العامل (أ) والعامل (ب) سوف يكون من الممكن إحضارها لو أخذ الاختبار مرة ثانية وثالثة. وإذا كـان توزيـع درجـات الاختبار غير مستقر فإن قدرة الاختبار على اختيار انسب الأفـراد تكـون محدودة.

ومهما اكتملت ظروف إعطاء الاختبار فلا يوجد اختبار يعتمـد عليـه اعتماداً كاملا، فكل أنواع الاختبارات تتأثر بالتغير العـشوائى لمـن يـتم اختبارهم وبتغير ظروف إعطاء الإختبار مثل الضوضاء المفاجئة وتغيرات الطقس. ولذلك فمن الواجب أن تكون درجة الاعتماد على الاختبار كافيـة، وأن يتم التأكد من ذلك باستخدام طريقة إعادة الاختبار أو تكوين نمـوذجين متساويين من الاختبار مثلاً.

د- الصلاحية:

بمعنى أن الاختبار يقيس الخصائص والمواصفات التى أنشئ من اجلها، وهناك طرق عديدة لاختبار صلاحية الامتحان، وحيث أن اهتمامنـا هنـا باختيار الأفراد فإننا سوف نركز على نوعين مـن تلـك الطـرق وهمـا: صلاحية المحتوى وصلاحية المعيار المتخذ أساسا للقياس ويتم التأكد مـن صلاحية المعيار المتخذ أساسا للقياس بمقارنة الدرجات التى حصل عليهـا المتقدمون للاختبار بمعايير موجودة فى وظائفهم، وعى سبيل المثال، عنـد اختيار مجموعة من البائعين فإن صلاحية المعيار المستخدم فى اختيارهم يتم التأكد منها بحساب معامل الارتباط بين درجات مجموعـة مـن البـائعين الموجودين بعد أخذهم هذا الاختبار وبين أدائهم الفعلى خلال سنوات سـابقة (ثلاث سنوات مثلاً).

وهناك طريقتين للتأكد من صلاحية الاختبار يجب التمييز بينهما وهما:

الطريقة الأولى: تقيس مدى صلاحية المعيار للتنبؤ بصلاحية شخص ما لأداء عمل معين فى المستقبل. وهذا هو النوع المهم حيث أنه سيوضح مدى صلاحية المقياس لاختيار انسب الأفراد لوظيفة معينة.

الطريقة الثانية: يطلق عليها الصلاحية المتزامنة أو المتفقة فى الرأى.

وحتى يمكن تقييم مقياس معين من حيث صلاحيته للتنبؤ بمدى نجاح شخص ما فى المستقبل، فإننا نقوم بإعطاء المقياس لمجموعة من المتقدمين لوظيفة معينة، ثم نقوم بعد فترة محددة بإعطائهم المقياس مرة أخرى، أما إذا استخدمنا الطريقة الثانية (الصلاحية المتزامنة) فإننا نقوم بإعطاء المقياس لمجموعة من العاملين فى وظيفة معينة ثم نقوم بمقارنة درجاتهم فى الاختبار بمقياس حالى لأدائهم مثل علاقتهم مع زملائهم، أو كمية المبيعات... الخ.

أما صلاحية محتوى المقياس فإنها تتضمن مراجعة منتظمة لمحتويات الاختبار لتوضيح مدى كفايتها لقياس المهارات والمعلومات والقدرات التى تتطلبها الوظيفة. ويستخدم حكم مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحية محتويات الاختبار لقياس الصفات السابق ذكرها، ويتم ذلك بإعطاء مجموعة من الخبراء أو الرؤساء المقياس الذى نريد استخدامه ليقوموه بمقارنة محتوياته بواجبات الوظيفة. فعلى سبيل المثال فإن كل عضو من مجموعة التقييم المكونة من عدد متساو من الرؤساء والخبراء يعطى نسخة من الاختبار ويسأل عن رأيه فى المعلومات التى يتضمنها ومدى علاقتها بالوظيفة التى نحن بصدد الاختيار لشغلها. فإذا أقر أغلبهم أن المعلومات المطلوبة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة فإننا نبقى على محتويات المقياس وإلا

فإننا نسقط ما لا علاقة له بالوظيفة أو نغير فى طريقة السؤال حتى تكـون محتوياته صالحة لإحضار المعلومات المطلوبة.

البيانات الشخصية:

نادراً ما يتقدم شخص لشغل وظيفة معينة دون أن يطلب منه أن يمـلأ قائمة تشتمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بماضيه العملى وعن تاريخه العسكرى وتعليمه والأشخاص الذين يمكنهم أن يعطوا معلومات أخرى عنه أو يؤكدوا بعض المعلومات التى ذكرها. وقد تشتمل قائمة الأسـئلة علـى بعض المعلومات الخاصة بهوايات الشخص وعلاقاته الاجتماعية... الخ.

والمشكلة الأساسية مع قوائم الأسئلة الخاصة بالفنيين أنها تنمى بطريقة تلقائية وبدون محاولة للربط بينها وبين واجبات الوظيفة، وعـادة مـا يـتم تكوين هذه القوائم باختيار مجموعة من الأسئلة الخاصة بمؤسسات أخـرى، حيث يجمع رجال الأفراد مجموعة من قوائم الأسئلة ثم يختارون الأسـئلة التى يعتقدون ضرورة وجودها فى اختبـارات شـركتهم. والنتيجـة هـى الحصول على مجموعة من الأسئلة غير المترابطة التى ينفق الشخص وقتاً طويلاً فى الإجابة عليها وتقضى الإدارة وقتـاً أطـول فـى تـصحيحها. والمحصلة النهائية هى التأثير العكسى على الشخص والمنظمة لأن الاختبار لم يتم أساساً لخدمة وظيفة معينة بمؤسسة معينة.

وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن البيانات الشخـصية التـى تجمعهـا الشركات من أفضل المصادر للتعرف على قدرة الشخص علـى الابتكـار والإدارة، وكذلك مدى استمراره فى الشركة. ولكن ذلك يتطلـب أن تكـون قوائم جمع المعلومات منظمة ومعدة إعدادا جيداً بما يخدم أهداف الشركة.

مقابلات التوظف:

هذه هى الوسيلة الأكثر شيوعاً التى يثق شيوعاً فيها رجال الأفراد. وقد أظهرت البحوث الميدانية أن ٩٩% من الشركات تستخدم هذه الوسيلة، وكل الشواهد تؤكد أن هذه الأهمية لن تقل فى المستقبل. وقد اظهر بحث أجـــرى سنة ١٩٧٦ أن ٩٠% من إدارات الشركات المشتركة فى البحث تضع كـــل ثقتها فى المقابلات الوظيفية. وحتى لو ابعد من يقوم بالمقابلة من الاشتراك فى اتخاذ القرارات الخاصة بالاختيار فـــإن هنـــاك أربـــع أســـباب تؤيـــد استخدامها وهى:

١- الإجابة على استفسارات المتقدم للوظيفة.

٢- محاولة إقناع المتقدم للوظيفة بأن المنظمة التى تقدم للعمـــل بهـــا منظمة جيدة بها فرص جيدة ومستقبل وظيفى مفتوح.

٣-.توجيه المتقدم إلى الوظيفة الأكثر تناسبا مع قدراته التى لم يلتفـــت إليها منذ البداية.

٤- يجب أن يترك المتقدم للوظيفة وهو مقتنع بأنه قابل صديقاً.

خطابات التزكية واستخدام التليفونات للتأكد من المعلومات الخاصة بالمتقدمين:

تستخدم هذه الوسيلة للتأكد من المعلومات التى أدلى بها المتقدم للوظيفة. وقد أثبتت إحدى الدراسات الميدانية أن نسبة الشركات التى تـــستخدم هـــذه الوسيلة تتراوح بين ٨٢% وبين ٩٩% من المشتركين بالدراسة. ويتم جمع هذه المعلومات هنا إما من الرؤساء أو أصحاب العمل السابقين فى الغالب، وربما جمعت من الزملاء.

وحتى تتحقق لهذا المصدر درجة صلاحية واعتماد عالية، فإن معطـــى المعلومات يجب أن تتوفر لديه معلومات جيدة عن المتقدم لـــشغل وظيفـــة

معينة (مصادر قوته وضعفه... الخ). كذلك فإنه يجب أن يكون راغباً في إعطاء هذه المعلومات بصراحة. كما يجب أن يكون راغباً في إعطاء رأى نهائى فى الشخص. ولسوء الحظ فإن هذه الشروط لا تتوفر في معظم الحالات. ففى حالات كثيرة يتم إعطاء خطابات التزكية لأشخاص تقل معرفة رؤسائهم بمهارتهم الوظيفية. وقد تكتب بلغة قوية بغرض التخلص من عامل غير مرغوب فيه، أو للرغبة فى أن نكون مهذبين مع عامل سابق أو خشية أن نكتب صفات سيئة عن العامل السابق خاصة بعد وجود القوانين التى تؤكد سرية المعلومات الشخصية. وما لم يفوض طالب الوظيفة من يقومون بالاختيار فى الحصول على المعلومات من ملفه فإنه من الصعب الحصول على معلومات مفيدة. ولذلك فإن كثيراً من الشركات قد تحولت عنها إلى استخدام الاتصالات التليفونية. ومن الواجب التأكد من صلاحية المعلومات التى حصلنا عليها بواسطة تلك الوسيلة. ولذلك فإن السؤال هو ما هى الوسائل التى يمكن استخدامها للتأكد من تلك المعلومات؟

تقييم الزملاء وتحكيم الرؤساء:

ابتدأت هذه الطريقة فى الجيوش منذ زمن ليس ببعيد ولكن الشركات تستخدمها حديثاً، وقد أثبتت البحوث أنها وسيلة مفيدة فى التنبؤ بمدى النجاح الإدارى فى المستقبل وكذلك نجاح مندوبى البيع فى وظائف البيع، وغالباً ما نحصل على تقويم الزملاء أربع مرات خلال فترة تدريبية مقدارها أربع أسابيع ثم تقارن ترشيحات الزملاء أو تقييمهم بالأداء الفعلى فيما بعد، وهذا الأسلوب مفيد جداً وبالذات عند اختيار المديرين.

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب غالباً بأن يقوم كل فرد بتقييم باقى أفراد المجموعة على أساس خاصية معينة مثل القدرة القيادية، أو كفاءة الفرد ليكون مديراً فى المستقبل. وهناك ثلاث طرق لتنفيذ هذا الأسلوب. ففى

الطريقة الأولى يقوم الشخص بترتيب زملائه بالنسبة لصفة معينة فيذكر أفضلهم فمن يليه حتى يصل إلى اسواهم. ويستخدم متوسط ما حصل عليه الشخص من كل المجموعة كدرجة عامة. وتسمى الطريقة الثانية ترشيح الزملاء، وفيها يقوم كل فرد باختيار عدد من الزملاء على أساس بعض الصفات الجيدة أو السيئة. وقد أظهرت البحوث أن استخدام الصفات السيئة لا يفيد كثيراً. وأما الاختيار على أساس الصفات الجيدة فإنه أكثر فائدة ويعطى نتائج تتوفر لها خاصتى الصلاحية والاعتمادية. وفى الطريقة الثالثة يقوم كل فرد بتقييم كل من زملائه على أساس مجموعة من الصفات مستخدماً بعض أساليب التقييم.

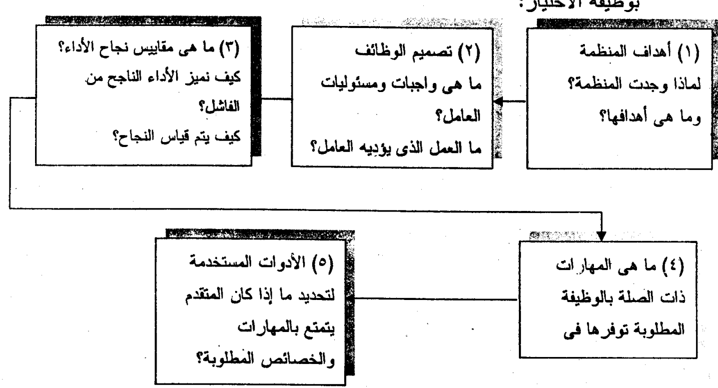
مراكز التقييم:

يستخدم اصطلاح مراكز التقييم عند الحديث عن إجراءات نمطية تستخدم خارج نطاق الوظيفة لتوصيف الكفاءات الإدارية لأغراض التدريب والاختيار والترقية. ورغم أنه لا يوجد برنامجين متماثلين عند تطبيق هذا الأسلوب فإن كل البرامج تعتمد على استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء الفرد، وكذلك أكثر من طريقة لملاحظة سلوكه فى مواقف تدريبية جرى إعدادها لهذا الغرض. ويتم تقييم كل فرد من حيث الصفات الإدارية باستخدام وسائل موضوعية. وتتوقف دقة التقييم على مدى قدرتنا على إعطاء تمرينات وأسئلة تمثل الواقع.

وتعتبر مراكز التقييم من أفضل وسائل الاختيار ولكنها أكثرها تكلفة، وقد زاد استخدامها عند اختيار ذوى المناصب الإدارية العليا والمتوسطة. وهى تعتبر أفضل الوسائل عند انتقال الشخص إلى مراكز قيادية تختلف مواصفات النجاح فيها عن مواصفات النجاح فى وظيفة الشخص الحالية.

إجراءات الاختيار:

يوضح الشكل التالى ارتباط أهداف المنظمة ببعض الوظائف المتعلقة بوظيفة الاختيار:

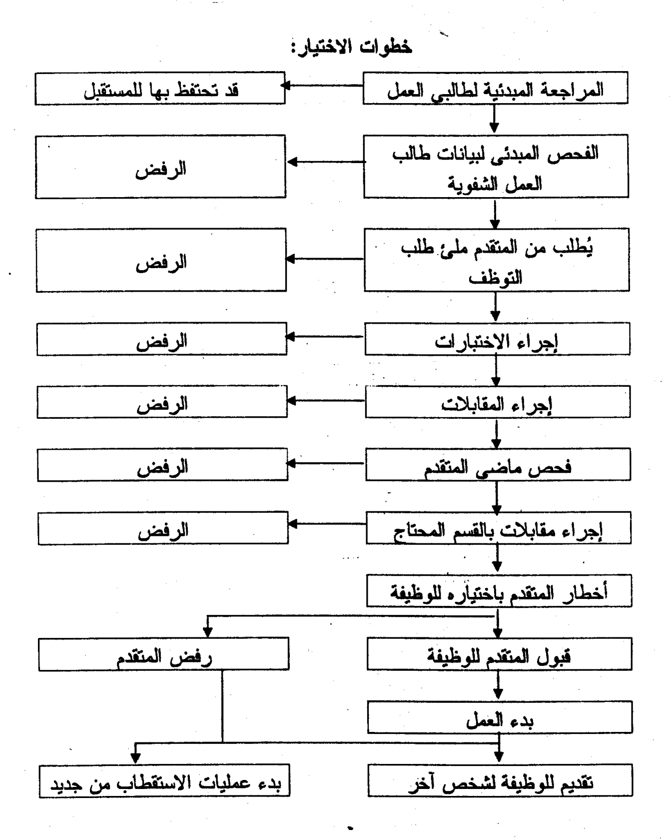


ومن الملاحظ أن إجراءات الاختيار تتبع هى وتصميم الوظائف وتقييم الأداء والاستقطاب والاختيار من أهداف المنظمة. وكما هو موضح فإن الخطوة الأولى هى تحديد أهداف المنظمة. وهنا تقوم الإدارة بالاختيار بين تعيين أفضل الموجودين بسوق العمل بما يتتبعه ذلك من دفع مرتبات وحوافز عالية لهم، أو تدفع لهم أجورا وحوافز منخفضة دون اكتراث بمعدلات ترك الوظائف التى قد تكون عالية، ودون اهتمام بانخفاض مستوى الرضا الوظيفى بين العاملين. وعلى متخذى القرارات الإدارية أن يحددوا كيفية اندماج الموظف مع الإطار العام للمنظمة، وأن يحددوا العلاقة بين العاملين فى المنظمة.

ويحدد العنصر الثاني – وهو تقييم الوظيفة – واجبات كل وظيفة ومسئولياتها. وعلى مصممي الوظائف أن يتذكروا أن مستوى التكرار ومدى تنشيط الوظيفة لقدرات العامل الذهنية يؤثر على من يعملون بتلك الوظائف. ويتحدد مستوى الأداء بقدرات العامل وبالحوافز التي توفرها الوظيفة للعامل. ويؤثر تصميم الوظيفة على كلا العنصرين. أما العنصر الثالث وهو مقياس الأداء الناجح فإنه يوضح أن اكتشاف العامل الناجح سوف يحدد نوع العمالة التي يتم استمالتها واختيارها للعمل بالمنظمة في المستقبل. وأما العنصر الرابع وهو تحديد المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة فإنها تحدد عن طريق تحليل الوظائف كما سبق أن أوضحنا. والخطوة الأخيرة هي تحديد الأدوات التي تستخدم في توفير أفضل العمالة. بمعنى أن تختار الإدارة المزيج المناسب من بين أدوات الاختيار الذي يوفر للمنظمة الأفراد الذين يتمتعون بالخصائص والمواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة، فمثلا قد تستخدم الإدارة الاختبارات السيكولوجية مع المقابلات الشخصية في انتقاء انسب العمالة من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية.

ولا يوجد مزيج مناسب لكل المنظمات يؤدي إلى اختيار أفضل العناصر ويقلل تكلفة الاختيار في نفس الوقت. ويوضح الشكل التالي التتابع المنطقي لخطوات الاختيار مع ملاحظة أن هذا التتابع قد يختلف من شركة لأخرى طبقاً لظروف العمل ونوع الوظائف.

خطوات الاختيار:



وباختصار فإنه بعد إعلان المنظمة عن توفر فرص عمل لديها أو احتياجها لعاملين تتوفر فيهم خصائص ومهارة محددة، يقوم طالبى العمل بمراجعة قسم الأفراد الذى يقوم بالتأكد من توفر المهارات والشروط

الأساسية فى طالب العمل. فإذا كانت موجودة يوجه طالب العمل لملئ طلب وظائف نموذجى وإلا رفض طلبه. وبعد تلك الخطوة يتم إجراء الاختبارات الشفوية والتحريرية لطالب التوظف، ثم تجرى المقابلات الشخصية للناجحين فى تلك الاختبارات، وتقوم الشركة أو المنظمة بفحص ماضى المتقدم. وقد يتطلب ذلك فى بعض الوظائف فى مصر موافقة المخابرات التى تقوم بفحص ماضى المتقدم وملفه لدى وزارة الداخلية، فإذا لم توجد شائبة توقف خطوات تعيينه فإن المتقدم يقوم بإجراء مقابلات مع مدير القسم الذى توجد به الوظيفة، فإذا نجح فى تلك المقابلات فإنه يخطر باختياره للعمل ويطلب منه الحضور لاستيفاء باقى مصوغات التعيين خلال مدة معينة. وإذا رفض المتقدم لشغل الوظيفة فيقوم قسم الأفراد بإخطار متقدم آخر لاستكمال إجراءات الاختيار، وقد يبدأ عملية الاستقطاب من جديد إذا لم يوجد بين المتقدمين من تتوفر فيه الشروط المطلوبة.

[١] المراجعة المبدئية:

يتم فى هذه الخطوة مقابلة طالب التوظف لأحد موظفى إدارة الأفراد المكلفين بالعمل فى استقبال طالبى العمل وتوجيه من تتوفر فيهم الشروط لاستكمال باقى الإجراءات، وهنا يتم الاطلاع على الشهادات الدالة على توفر المهارات والخبرات الأساسية المطلوبة فى شاغل الوظيفة، كما يتم الإجابة على أسئلته وإعطائه معلومات أساسية عنها. فإذا تأكد من توفر الشروط الأساسية وجهه لكتابة طلب توظف، وإذا لم تتوفر فيه تلك الشروط صرفه عن التقدم، أو وجهه إلى كتابة طلب لعمل قد يظهر فى المستقبل.

[٢] الفحص المبدئى:

الهدف من هذه الخطوة اختصار الوقت الذى تنفقه إدارة الموارد البشرية فى عمليات الاختيار وذلك عن طريق إبعاد غير المستوفين للشروط الهامة.

وعلى ذلك فإن لجان الفحص المبدئى بهدف إلى استبقاء من تتــوفر فــيهم متطلبات الوظيفة للخطوات الهامة التالية مثــل مراجعــة الــسيرة الذاتيــة وخطابات التزكية للمتقدمين. وبالتأكيد سوف يتم رفض بعــض المتقــدمين واستبقاء البعض الآخر لإجراء المقابلات الشخصية السريعة مع العــاملين بقسم الموارد البشرية الذين قد يوجهون له أسئلة استكشافية مثل سؤاله عــن إمكان عمله ليلاً أو بقائه بعيداً عن أسرته عدة أيام أو عــن الأجــر الــذى يرغب فى الحصول عليه بهدف استبعاد من لا تتوفر فيه متطلبات العمــل واستبقاء أقل عدد ممكن للاختبارات والمقابلات.

[٣] توجيه المتقدم لكتابة طلب توظف:

وعادة ما يطلب القانون أن تشتمل بيانات الطلب علــى البيانــات ذات الصلة بالوظيفة، وتحرم القوانين طلب أى بيانات قد تستخدم فــى التفرقــة العنصرية بين المتقدمين. وعادة ما يشتمل على بيانات التعليم والسن والعمر والحالة الاجتماعية ومحل الإقامة والخبرات السابقة ذات الــصلة بالعمــل، والأعمال السابقة، وأسماء من يمكن الرجوع إليهم للاستفــسار عــن دقــة البيانات... الخ.

[٤] الاختبارات:

تقوم الشركات باختيار نوع الاختبار المناسب مــن بــين العديــد مــن الاختبارات مثل اختبارات الذكاء العام، واختبارات القــدرة علــى الــتعلم والقدرات الرقمية واللغوية واليدوية والقدرة على التنسيق والتنظيم... الــخ. وقد تستخدم الاختبارات الخاصة بالتحصيل العلمى وإجراء بعض الأعمــال الوظيفية، واختبارات الكشف عن الكذب وغير ذلك من الاختبارات النفسية. ومع أن بعض الاختبارات قد تحققت فيهــا عناصــر الــصدق والاعتمــاد وإمكانية الاستخدام وأيدتها البحوث الميدانية واعترفت بها قــوانين بعــض

الدول، فإن البعض الآخر لم يصل إلى هذه الدرجة، وما زال فـي مرحلـة التطوير، بل هو محل اتهام قوانين بعض الدول وغير ممسوح باستخدامه فى البعض الآخر.

[٥] المقابلات الشخصية:

وهى أهم وأقدم وسائل الاختيار، وقد تكون الأسئلة التى يوجهها المقابل مفتوحة، كما قد تكون محددة أو مغلقة يجاب عليها بنعم أو لا. وهناك مـن الأصول العلمية التى يجب أن يتعرف عليها المقابل بهدف الحصول منهـا على أفضل النتائج للمنظمة. كذلك هناك من الإرشادات العلمية التى توجـه طالب العمل لكيفية النجاح فى إجراء المقابلات الناجحة، فترشده إلى طريقة اللبس والإجابة على أسئلة المقابل واكتساب ثقته... الخ. وقد يقوم بالمقابلـة فرد واحد أو لجنة، كما قد تتم المقابلات فى جلسة واحدة أو عدة جلـسات، وقد تجرى فى مراكز تقييم خاصة بالنسبة للوظائف الإداريـة المتوسـطة والعليا.

[٦] فحص ماضى المتقدم:

يمكن أن يكون فحص ماضى المتقدم للعمل وسيلة غير مكلفة وجيدة فى نفس الوقت فى أبعاد غير المرغوب فيهم عـن المنظمـة. وقـد أظهـرت الدراسات أن حوالى ١٠% من المتقدمين لشغل الوظائف فـى المؤسـسات الأمريكية لا يتمتعون بالخبرات التى ادعو أنهم يملكونها. ويشيع عندنا هنـا طريق رخيصة للحصول على شهادات الخبرة أو تزويرهـا. ولـذلك فـإن فحص ماضى المتقدم للوظيفة والاتصال بجهات عمله الـسابقة يمكـن أن يعطى المنظمة صورة دقيقة عن المتقدمين لشغل الوظـائف الخاليـة بهـا. ونظراً لأن عدداً محدوداً من المتقدمين قد يصل لتلك المرحلة، فـإن تكلفـة فحص ماضى المتقدمين تكون فى العادة غير كبيرة. ويمكن الحصول على

المعلومات اللازمة لهذا الفحص عن طريق التليفون أو البريد أو الاتصال الشخصى بالنسبة للوظائف الهامة. وفى بعض الدول توجد بعض مكاتب التوظيف التى يمكن أن تجمع هذه المعلومات للمنظمة نظير مقابل مادى.

أخطار المتقدم باختياره لشغل الوظيفة:

يوضح الشكل السابق أنه يتم استبعاد بعض المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها فى كل مرحلة من المراحل. ففى كل مرحلة يتم تصعيد عدد محدود واستبعاد عدد ممن كانوا موجودين فى بداية المرحلة وهكذا حتى نصل إلى المرحلة الأخيرة. وعندها يكون لدينا المرشحين مرتبين وفقاً لقدراتهم التى تتطلبها الوظيفة ويمكن للإدارة بسهولة الاختيار من بينهم. وقد تستخدم المنظمة طريقة أخرى بأن تسمح لكل من نجح فى مرحلة الفحص الأولى أن يدخل الاختبارات ويجرى المقابلات العامة وكذلك مقابلات الأقسام وكذلك يفحص ماضيهم على أن يعطوا درجات فى كل مرحلة ثم تضاف الدرجات إلى بعضها ويختار لشغل الوظيفة من حصل على أكبر الدرجات.

الفصل التاسع

التدريب والتنمية الإدارية

أهمية التدريب والتنمية:

يبحث صانعوا القرارات الإدارية عن طرق تحسن كفاءة مؤسساتهم وبعمل مديرو منظمات الأعمال على تحسين ثروة أصحاب العمل أما بزيادة المبيعات أو بتقليل التكلفة أو باستخدام الأسلوبين معا. كذلك فإن الضغط يتزايد على المسئولين الحكوميين لتقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل. وبالمثل فإن مديرى المؤسسات الخيرية والمنظمات التى لا تهدف إلى الربح يعملون فى نفس الظروف فهذه المؤسسات تهدف إلى تحقيق نمو مطرد يمكنهم من الاستجابة لرغبات المنتفعين بخدماتهم فى الوقت الذى تضيق فيه مواردهم المالية. وحتى يمكن تحسين أداء العمالة التى ينخفض مستوى أدائها عن مستوى المعايير المقبولة فإن هذه العمالة بحاجة إلى تدريب للتغلب على نواحى الضعف التى تخفض مستوى أدائها. ومثل هؤلاء العمال يكونون هدفا للتدريب. ومع إقناعنا بعدم قدرة التدريب على حل كل مشاكل أداء العمالة فإن برامج التدريب القوية المبنية على أسس عملية تشكل عاملا فعالا فى تخفيض أثر هذه المشاكل. وحتى تستطيع المنظمات تجديد وتنمية مهارات العاملين بها فلابد أن يعرف المديرون فى كل أقسام الشركة التطورات التكنولوجية التى تحدث كل يوم فى ميادين عملهم خاصة تلك التى يزيد استخدامها من كفاءة المؤسسة. فغالبا ما يترتب على تغير التكنولوجيا وتطورها تطور وتغير وظائف العاملين. ولذلك فلابد من ملاحقة مهارات العاملين للتطورات التكنولوجية عن طريق التدريب. ويعنى ذلك تمكن المنظمة من دمج التكنولوجيا الحديثة فى استخدامات المنظمة. كذلك فإن للتدريب أهمية عند ترقية الموظف. فكثيرا مالا تتوفر فى الموظف

المرقى حديثا للوظيفة الكفاءات والقدرات المطلوبة التى تجعله على المستوى المطلوب للوظيفة المرقى إليها نتيجة لقصور فى خطط تنميـة المـسارات الوظيفية الخاصة به، أو لعدم وجود دقة كاملة فى أساليب الاختيار واستخدام الاختيارات والمقابلات الشخصية...الخ. ويمكن تعويض ذلك القصور عـن طريق برامج التدريب المناسبة. ويستخدم التدريب فى سد الفجوة الموجودة بين مستوى شاغلى الوظائف أو المختارين لها فى حالة اضطرار المديرين لاختيار مستويات أدنى من المستويات المطلوبة لوجود نقص حاد فى سوق العمل، أو لارتفاع أجور ذوى الكفاءة الممتازة. وقد تقوم الإدارة بالتأكد من توافر إمكانية التعلم العامة وبعض المهارات الخاصة كمهارة استخدام اليـد مثلا ثم تقوم بتدريب العامل الجديد على أداء وظيفة معينة باستخدام بـرامج تدريبية طويلة أو قصيرة طبقا لظروف الوظيفة.

وقد يستخدم التدريب لتحسين قدرة العامل على حـل مـشاكل العمـل، فالمطلوب من المديرين هو تحقيق أهدافهم فى ظل ندرة المـوارد الماليـة والبشرية والتكنولوجية فى الوقت الذى تفيض فيه بيئـة العمـل بالمـشاكل المالية والعمالية والتكنولوجية. ومن المتوقع من المـديرين التغلـب علـى مشاكل التدريب والإنتاج التخزين والعمالة... وغيرها مما يؤدى إلى تحقيق أهدافهم. وتدريب العمالة أحد طرق حل مـشاكل المنظمـة فـى مجـالات أنشطتها المختلفة. فقد تنظم برامج التدريب فى مجالات التمويل والأفـراد، والتسويق، والشراء والتخزين بهدف تدريب العاملين على أساليب مواجهـة المشاكل واستخدام الأساليب العملية فى حلها. بل إن بعض برامج التـدريب تبنى لتدريب المديرين على كيفية توقع المشاكل واقتراح عدد مناسب مـن الحلول يناسب الظروف التى تحدث فيها المشكلة، ثم اختيار انسب الحلـول لمواجهتها بافتراض توفر ظروف معينة. وقد يـستخدم التـدريب لتجهيـز

العامل للترقية لوظيفة أعلى من الوظيفة التى يشغلها حاليا، والتى تتضمن عادة مسئوليات وأعمال جديدة لم يباشرها العامل فيما سبق، ومن المفضل أن يتم ذلك عن طريق تخطيط المسارات الوظيفية.

تعريف التدريب والتنمية:

التدريب عبارة عن أنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفى أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التى تساعد فى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ويرى البعض أن التدريب يتضمن تزويد العاملين بالمهارات التى تستخدم لمواجهة المشاكل الحالية فى وظائفهم. أما التنمية فإنها تعنى تزويدهم بالمعارف والمعلومات التى ربما تستخدم لمواجهة المشاكل فى المستقبل وتزيد قدرتهم على ذلك.

وعندما نفكر فى التدريب فإننا قد نفكر فيه من زاوية المدرب والمتدرب وأساليب التدريب التقليدية وغيرها. وبالنسبة لبعض كبار السن فقد يعيد التفكير إلى ذاكرتهم بعض الخبرات الماضية التى قد تكون سارة وبسيطة من حيث الأساليب التى استخدمت فيها. ولكن التدريب الناجح حاليا يتطلب مجهودات كبيرة قبل التدريب وبعده، ولذلك فإن من الأفضل النظر للتدريب على أنه نظام معقد مكون من مراحل متميزة ولكنها ترتبط ببعضها ارتباطاً قوياً.

قرارات إستراتيجية:

على إدارة الموارد البشرية اتخاذ عدد من القرارات الإستراتيجية الهامة فى مجال التدريب وهى:

١- هل تريد المنظمة أن يسلك العامل نفس السلوك الشائع بها أم أنها تريد عاملا لديه قدرة ابتكارية؟

٢- هل تريد المنظمة تنمية مواردها البشرية بنفسها أم أنها تريد أن تحصل عليها مدربة جاهزة؟

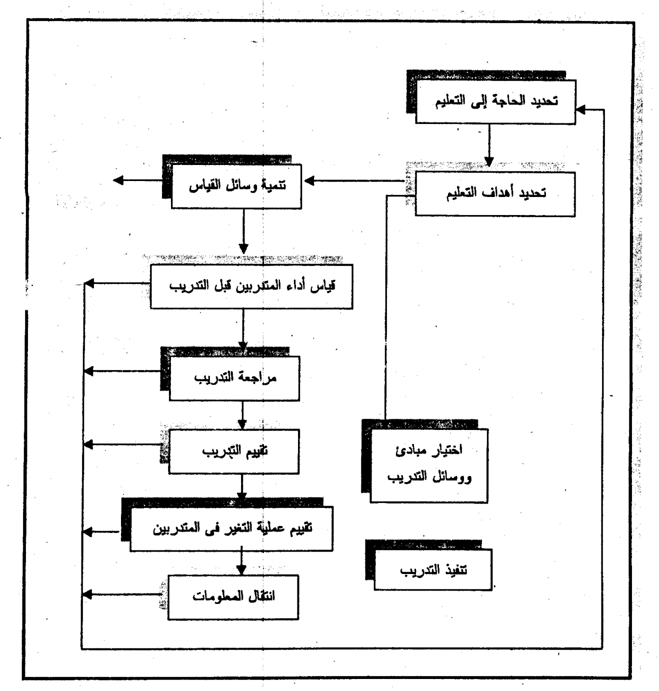
٣- هل تود المنظمة تنمية أداء العمالة الضعيفة الموجودة بها أم أنها تود التخلص من تلك العمالة وإحلال غيرها محلها؟

٤- ما هو مدى التناسق بين ثقافة المنظمة والإستراتيجية العامة بها وما هو أثر ذلك على التدريب والتنمية؟

خطوات التدريب:

يتكون نظام التدريب من ثلاثة نظم فرعية، أو أجزاء رئيسية هى تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم التدريب الفعلى، وأخيرا تقييم نتائج التدريب. ويوضح الشكل التالى النظام العام للتدريب بمكوناته الثلاث، كما يوضح طريقة ارتباط هذه الأجزاء ببعضها.

وفيما يلى شرح لتلك المراحل:



تحديد الاحتياجات التدريبية:

قد تكون إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية سهلة وواضحة نتيجة لوضوح الحاجة إلى التدريب مثل حاجة العاملين الجدد إلى برنامج تعليمي يعرفهم بالمنظمة وأهدافها وواجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم، وبنظم الحوافز والأجور والتأمين الصحى ونظم العقاب والاجازات... الخ. ولكن تحديد الحاجات التدريبية قد يتطلب القيام ببحوث مكثفة كما هو الحال عند رسم

خطة تنمية المسار الوظيفى لأحد العاملين، حيث يتطلب الأمر مراجعة أداء العامل وتوصيف المشاكل التى واجهها وكذلك التعرف على الوظائف المخطط له شغلها والمهارات التى يحتاجها وطرق اكتساب تلك المهارات، ثم تحديد وتوصيف احتياجاته التدريبية وانسب الوسائل والأساليب لإشباعها.

وعموماً فإنه يمكن إتباع بعض الوسائل الآتية لتحديد وتوصيف الاحتياجات التدريبية:

- لجنة من المستشارين.
- مراكز التقييم.
- بحوث الاتجاهات.
- المناقشة الجماعية.
- المقابلات الشخصية.
- مقابلات ترك العمل.
- طلب الإدارة.
- ملاحظة سلوك العامل.
- تقييم الأداء.
- وثائق تقييم الأداء.
- قوائم جمع البيانات.
- اختبار المهارات.

وسنقدم شرحاً مختصراً لكيفية استخدام تلك الطرق فى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين:

- **لجنة المستشارين:**

تشكل بعض المنظمات لجنة عامة من ممثلين لكل الأقسام تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بكل قسم من أقسام المنظمة. وقد تقوم بعض المنظمات بتشكيل عدد من اللجان مساو لعدد الوظائف الرئيسية بالمنظمة مثل الإنتاج والتمويل والتسويق... الخ. وتقوم كل لجنة بتوصيف الاحتياجات التدريبية للعاملين بكل وظيفة أو قطاع من قطاعات العمل بالمنظمة. وعادة ما تقوم تلك اللجان بدراسة المشاكل التى تواجهها المنظمة أو إحدى وظائفها ثم تحدد ما إذا كانت تلك المشكلة ترجع إلى نقص التدريب

أم لا. وبعد ذلك تحدد أولويات التدريب تبعاً لأهمية المشاكل أو طبقاً لتوفر إمكانيات التدريب بالمنظمة... الخ.

- **مراكز التقييم:**

تستخدم مراكز التقييم فى عمليات التنمية الإدارية. وفى مراكز التقيـيم يطلب ممن يتم تقييمه حل عدد متوال من المشاكل إمـا شـفويا أو كتابـة بحضور عدد من المدربين المتخصصين أو المديرين الأعلى درجة والأكثر خبرة بهدف اكتشاف نواحى القوة والضعف فى المتدرب الذى يـتم تأهيلـه لشغل وظيفة إدارية أعلى. وفى أكثر الحالات تستخدم مراكز التقييم لقيـاس الكفاءة الإدارية للمديرين، ولكنها تستخدم كما سبق فى تحديد الاحتياجـات التدريبية.

- **بحوث الاتجاهات:**

تفيد بحوث الاتجاهات كثيراً فى قياس درجة الرضا الوظيفية للعاملين، ولكن البيانات التى يتم جمعها قد تظهر مشاكل كثيرة يمكن حلها عن طريق البرامج التدريبية.

- **المناقشة الجماعية:**

يتم فى هذا الإجراء مقابلة مع العاملين الذين يمثلـون أنـواع العمـل المختلفة بالمنظمة وبحث بعض المشاكل معهم والاتفاق على برامج التدريب التى تنفذ لعلاجها. والميزة الأساسية هنا هى الحصول على التزام العـاملين وتعاونهم نتيجة لمشاركتهم فى تحديد الحاجات والبرامج التدريبية.

- **المقابلات الشخصية مع العاملين:**

تتضمن هذه الطريقة مقابلة المدرب للعاملين كل على انفراد وتتميز هذه الطريقة بجدواها فى تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل ولكنهـا مكلفـة

ماديا وتحتاج إلى وقت طويل، وهى لذلك قليلة الاستخدام بالمقارنة بالطرق ذات التكلفة المنخفضة.

- **مقابلات ترك الخدمة:**

تجرى الكثير من المنظمات النشطة مقابلات مع تاركى الخدمة تسألهم فيها عن المشاكل التى واجهتهم أثناء العمل ورأيهم فى كيفية حلها، وعن حاجة العاملين للتدريب أو جدوى التدريب فى حل بعض تلك المشاكل، وتعتمد صلاحية النتائج التى تحصل عليها المنظمة من تلك المقابلات على درجة مهارة المقابل وعدم تحيزه هو أو تارك الخدمة.

- **طلب الإدارة:**

قد يطلب المدير المسئول من بعض الأقسام إجراء برنامج تدريبى لبعض العاملين فى قسمه. وعادة ما تطلب الإدارة العليا عن طريق إدارة التدريب من أقسام الشركة المختلفة عند إخطارهم بخطة العام التدريبية ترشيح من يرونه بحاجة إلى بعض هذه البرامج من تابعيهم. وإذا اتبعت تلك الطريقة فإن من الواجب التأكد من أن المشكلة التى يواجهها العامل هى مشكلة تدريبية. وكذلك فإنه من الواجب التأكد من أن الحاجة التدريبية قد تم تشخيصها بدقة ووضوح.

- **ملاحظة سلوك العاملين:**

قد يقوم المشرف على العامل أو المدرب بملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لوظيفته بهدف تحديد مدى حاجة العامل للتدريب وتشخيص البرنامج التدريبى المناسب لاحتياجاته. ويشيع استخدام هذه الطريقة فى مجالات العمل الفنى وسلوك العامل أثناء العمل. وأهم عيوبها هو التكلفة وطول الوقت الذى تحتاجه لملاحظة سلوك كل عامل يتم توصيف احتياجاته التدريبية.

- **تقييم الأداء:**

سوف يؤدى تقييم الأداء الذى تستخدم فيه مقاييس تركز على صفات ذات علاقة بالوظيفة إلى اكتشاف نواحى القوة والضعف فى أداء العامل. وبذلك يمكن من مراجعة بيانات تقييم الأداء فى وقت قصير تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بتكلفة منخفضة. ونظرا لاشتراك العامل والمشرف معاً فى انجاز تقييم الأداء، فقد تكون هناك تعليقات عن حاجة العامل للتدريب تفيد فى تحديد الاحتياجات التدريبية. ولذلك فمن المفيد جدا البحث عن تلك التعليقات.

- **وثائق تقييم الأداء:**

تجمع معظم المنظمات بيانات عن أداء العاملين بانتظام، كما تجمع بيانات عن الإنتاجية والغياب وترك الخدمة. وعادة ما تكون تلك البيانات دقيقة بحيث يمكن استخدامها بثقة فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة عامة. ومن عيوبها الأساسية أن البيانات تشير إلى وجود المشكلة ولكنها لا تحدد أسبابها، وبالتالى فإن تحليلها بعناية سوف يحدد ما إذا كان من الممكن حلها عن طريق التدريب أم لا.

- **قوائم جمع البيانات:**

تقوم المنظمات باستخدام قوائم جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ويقوم العاملون أنفسهم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بالقوائم. وعادة ما يتم تحديد المهارات، وأهمية كل نوع من أنواع المهارات، وأهمية التدريب من وجهة نظر العامل فى تنمية كل نوع من أنواع المهارات. ونظراً لأنه يمكن جمع كثير من البيانات فى وقت قصير فإن تكلفة تلك الوسيلة تكون منخفضة.

- **اختبار المهارات:**

ربما يستخدم اختبار المهارات الأساسية مثل: مهارة الطبع على الآلة الكاتبة ومهارة استخدام الكمبيوتر أو مهارة القيادة فى تحديد حاجة العامل إلى تدريب. وعند استخدام هذه الوسيلة فإنه من الضرورى أن تركز الاختبارات على المهارات اللازمة للوظيفة أو المفيدة فى تحسين أداء العامل وإلا تعرضت المنظمة للاتهام بمخالفة قوانين العمل.

اختيار وسيلة تحديد الحاجة إلى التدريب:

عادة ما تفضل الوسيلة التى توفر خصائص مشاركة العامل والإدارة وتوفير الوقت والتكاليف وتجمع بيانات كمية ذات أهمية لأداء العامل. وذلك لأن مشاركة العامل توفر التزامه بالبرنامج وزيادة حوافز التعلم عنده، كذلك فإن المشرفين عادة ما تتوفر لديهم معلومات جيدة عن أداء العامل. أما عامل الوقت والتكاليف فإن أهميتها فى تقييم كل برامج العمل بالمنظمة ليست محل شك. وأخيرا فإن من المهم استخدام وسيلة جمع بيانات دقيقة يمكن استخدامها عند إجراء التحاليل الإحصائية وغيرها مما يساعد على توصيف الاحتياجات بدقة.

ورغم أنه من غير الممكن التعرف بسهولة على درجة توفر تلك المزايا فى الطرق السابق ذكرها إلا أننا سنورد ذلك بالجدول التالى بهدف تسهيل ذلك على الطالب.

مقارنة بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث توفر خصائص مشاركة العامل والإدارة وحاجتها للوقت والتكاليف وإمكان تجميع البيانات الكمية الدقيقة

الطريقة	مشاركة العامل	مشاركة الإدارة	مقدار الوقت المطلوب	التكاليف	إمكانية تجميع بيانات كمية
▪ لجنة المستشارين	منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	منخفضة
▪ مراكز التقييم	عال	منخفض	عال	عال	عالية
▪ بحوث الاتجاهات	متوسط	منخفض	متوسط	متوسط	منخفضة
▪ المناقشة الجماعية	عال	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
▪ مقابلة العاملين	عال	منخفض	عال	عال	متوسطة
▪ طلب الإدارة	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفضة
▪ مقابلات ترك الخدمة	منخفض	عال	منخفض	منخفض	منخفضة
▪ ملاحظة أداء العامل وسلوكه	متوسط	منخفض	عال	عال	متوسطة
▪ تقييم الأداء	متوسط	عال	متوسط	منخفض	عال
▪ وثائق التقييم	منخفض	متوسط	منخفض	منخفض	عالية
▪ قوائم جمع البيانات	عال	عال	متوسط	متوسط	عالية
▪ اختبار المهارات	عال	منخفض	عال	عال	عالية

ومن الجدول السابق يتضح لنا أنـــه لا توجـد طريقـة تجتمـع فيهـا الخصائص السابقة، ولذلك فإن علـى الإدارة أن تختـار انسب الطـرق لظروفها. فإن كان الوقت مبكرا ولديها العمالة المنخفضة لإجراء الأعمـال

التى تتطلبها وسيلة معينة فقد تقل أهمية الوقت مثلا. بينما تتزايـد أهميـة التكلفة فى أوقات ندرة الأموال لاستخدام مراكز التقييم وملاحظـة سـلوك العامل عند زيادة الطلب على الأموال.

تحديد أهداف التدريب:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب تحديد الأهـداف التدريبية بحيث تعكس ما يجب أن يعرفه المتدربون بعد إكمـالهم التـدريب بنجاح. وبتحديد الأهداف فإنه يتم خلق علاقة قويـة بـين مرحلـة تقـدير الاحتياجات التدريبية وبين مرحلة تقييم نتائج التـدريب. وتـشير أهـداف التدريب إلى ما يجب أن يتمتع به المتدرب من مهارات ومعارف وقـدرات واتجاهات بعد الحصول على برامج التدريب. وتفيد الأهـداف التـى تـم تحديدها وكتابتها بدقة فى تحديد وسيلة التدريب المناسبة بتوجيـه الاهتمـام على نواحى الأداء الوظيفية التى يحتاج العمال إلى تغييرهـا. كـذلك تفيـد الأهداف فى تحديد ما يتطلع إليه المتدرب والمدرب. وأخيرا فإن الأهـداف المحددة بدقة تقدم أساسا صالحا لتقييم برامج التدريب بعد انتهائها، وتتكـون الأهداف الجيدة من ثلاثة أجزاء تكتب كل منها بدقة وهى:

١- جملة توضح ما الذى سيكون العامل قادرا على أدائـه بعـد انتهـاء العمل.
٢- وصف الظروف التى يحتمل حدوث مستوى الأداء المطلوب عندها.
٣- توضيح الحد الأدنى المقبول ليحكم على المتدرب بأنه قد نجـح فـى تحقيق أهداف التدريب.

وفيما يلى أمثلة للأهداف التدريبية المحددة والمكتوبة بطريقة جيدة:

م	قدرة العامل	الظروف	الحد الأدنى
١	القدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة	توفر آلة كاتبة كهربائية	سرعة ٥٠ كلمة فى الدقيقة بأخطاء لا تتجاوز ٣ أخطاء
٢	إجراء عمليات الصيانة اللازمة لآلة معينة	توفر الآلات والمعدات والمواد اللازمة	إجراء الصيانة للماكينات من ١-١٠ فى مدة نصف ساعة
٣	تحديد الأخطاء وإصلاحها	إعطاء المصحح الخطابات التجارية	إصلاح ٩٥% من الأخطاء فى الخطابات التجارية فى ٥ دقائق

طرق التدريب والتنمية:

تركز الجهود فى مرحلة التقييم على تحديد كيفية ودرجة التغيير التى يجب أن تطرأ على سلوك العاملين حتى يحققوا أهدافهم وأهداف منظماتهم. وتهتم المرحلة التالية باختيار أسلوب أو طريقة التدريب الأكثر تأثيرا فى تغيير سلوك العامل. وكما هو متوقع فإن العديد من طرق التدريب يتوفر للمنظمة. وعلى القائمين بالتدريب أن يتأكدوا من مناسبة الطريقة للاحتياجات التدريبية. فلا ينبغى اختيار البرامج بسبب شهرتها السوقية. وما لم يتم اختيار طريقة التدريب بناءً على التقييم الدقيق لاحتياجات العاملين فقد تجنى المنظمة والعامل القليل من الفوائد أو لا شىء إطلاقا. وقد يتم التدريب أثناء أداء الوظيفة أو خارج مكان العمل سواء تم ذلك فى مراكز تدريب المنظمة أو خارج المنظمة كالجامعات ومعاهد التدريب والتنمية الحكومية والخاصة. وسنناقش مزايا وعيوب طرق التدريب فى الجزء التالى:

التدريب أثناء أداء الوظيفة:

يتم التدريب خلال أداء الوظيفة عادة فى صورة تعليمات يعطيها المشرف للعامل أثناء أدائه للوظيفة. وقد ذكرت تقارير الحكومة الأمريكية

أن ٩٠% من التدريب الذى يتم فى أمريكا يتم خلال أداء الوظيفة. وقد يكون هذا التدريب فى صورة تعليم العامل أو الموظف كيفية تشغيل إحدى الماكينات أو إنهاء بعض الأعمال المكتبية، أو قيادة سيارة أو إجراء مقابلة، أو بيع منتجات الشركة مثلا. ويمكن تقسيم طرق التدريب التى تتم أثناء أداء الوظيفة وفقاً لإستراتيجية تنفيذها وللأهداف المرجوة منها إلى:

(أ) إستراتيجية تعليمية هدفها:

١- زيادة معرفة المتدرب بنفسه، وتشمل تنمية المسارات الوظيفية.

٢- زيادة معرفة المتدرب بالمهارات الوظيفية: تقديم العامل الجديد للوظيفة والشركة.

(ب) إستراتيجية لتغيير السلوك، هدفها:

١- التدريب أثناء أداء الوظيفة.

٢- تدريب الصبية.

٣- الملاحظة المتعمقة للعامل وإعطائه النصح.

(ج) إستراتيجية تعتمد على معرفة العامل بالبيئة التى يعمل فيها وهدفها، تحفيزه لإجادة العمل وتشمل تبادل الوظائف.

أما تدريب العاملين بعيدا عن وظائفهم فإنه قد يتم باستخدام إستراتيجية تعليمية هدفها زيادة مهارة العامل الوظيفية، وهنا تستخدم طرق:

١- المحاضرة ٢- طرق السمع والرؤية ٣- التوجيه المبرمج

كما قد تتبع فيه إستراتيجية سلوكية تهدف إلى زيادة مهارة العامل الوظيفية، وهنا تستخدم التوجيهات المبرمجة على الكمبيوتر أو نماذج المعدات، وسنقدم فيما يلى شرحاً موجزاً للطرق المستخدمة أثناء الوظيفة أو بعيداً عن موقع العمل سواء داخل المنظمة أو خارجها.

أولا: طرق التدريب أثناء العمل:

١- تقديم العامل للوظيفة الجديدة:

هناك مثل انجليزي قديم يقول (البداية الجيدة نصف المجهود) وهو مثل ينبغي أن تستفيد منه الشركة التى تعين موظفاً أو عاملا جديـداً، فالبدايـة الطيبة تقلل عوامل الخوف وهيبة العمل التى عادة ما تتوافر فـى العمالـة الجديدة. وبرامج التقديم السيئة ذات أثر سيئ على المنظمة من الناحية المالية حيث تقلل إقبال العمالة الجديدة على العمل خلال فترة العمل الأولى. كمـا أنها تزيد حالات عدم الرضا بين العمالة الجديدة، وقد تـؤدى إلـى زيـادة معدلات ترك الخدمة. ويجب أن يتولى المديرون التنفيذيون ورجال التدريب مسئولية تقديم العامل للوظيفة الجديدة. وعلى كل مـن المـديرين ورجـال التدريب أن يتفهم دوره ومسئوليته عن هذا النوع من التدريب حيث أن كـل فريق قد يعتقد أن ذلك مسئولية الفريق الآخر. والنتيجة النهائية أننا نحـصل على عامل غير مدرب تدريباً كافياً. وعلى رجال التدريب أن يزودوا العامل بالمعلومات التى تتعلق بالمنشأة ككل وتهم كـل المتـدربين. بينمـا يقـوم المشرفون التنفيذيون بتزويد العامل بالمعلومات التى تتعلق مباشرة بـالأداء الوظيفى كل فى قسمه. ومع أن هذا النوع من التدريب سوف يختلـف مـن منظمة لأخرى ومن قسم لآخر فإن الموضوعات الآتية ضمن الموضوعات الشائع تزويد العامل بها أثناء فترة التقديم:

معلومات عن الشركة كلها:

- فكرة عامة عن نشأة المنظمة وتطورها والأقسام الموجودة بها.
- السياسات والإجراءات الموجودة بالمنظمة فيما يتعلق بجدول التأمينـات الصحية والاجازات والشكاوى... الخ.
- النواحى المالية الخاصة بالأجور والحوافز... الخ.

- نواحى الأمن الوظيفى والشكاوى.

معلومات خاصة بأقسام الشركة:

- وظائف كل قسم من أقسام الشركة.
- الواجبات الوظيفية.
- سياسات وإجراءات أداء كل وظيفة.
- جولة بأقسام الشركة وتقديم العامل الجديد للعمالة القديمة.

وقد يتم خلال تلك الفترة إعطاء المتدربين معلومات عن نماذج السلوك التى تتوقعها المنظمة منهم وعن الاتجاهات المفضلة والشائعة لدى العاملين بها أو الشائعة فى أقسام المنظمة المختلفة. ومع أن هذه العملية مستمرة فإنه يتم التأكيد على الثقافة الشائعة عند تغيير العمل أو المنظمة. وعلى هذا النوع من التدريب مسئولية كبيرة حيث يسهل عملية التأقلم الثقافى للعامل الجديد عن طريق نقل معدلات الأداء والسلوك المتوقعة من العامل الجديد، ومن الشائع لدى الكثير من المنظمات إعطاء العمالة الجديدة، وظائف ذات أعمال ومسئوليات محددة مما يثبط هممهم وقد يدفعهم إلى ترك الخدمة بالإضافة إلى الكثير من المشاكل المترتبة على عدم الرضا. ويمكن التغلب على ذلك بإعطائهم وظائف أكثر تحدياً وتعيينهم للعمل مع مشرفين جيدين يطلبون معدلات أداء وجودة عاليين.

إرشادات لتحقيق النجاح لبرامج التوجيه لتحقيق التكيف للعامل الجديد:

الخطوة الأولى للترحيب بالعامل هى برنامج التدريب لتحقيق التكيف للعامل الجديد مع المنظمة أو ما يسمى Orientation Training. ومع ذلك فإن كثيرا من الشركات يرسل إشارات مبتذلة للعاملين خلال تلك البرامج مما يترتب عليه فشل تلك البرامج فى تحقيق أهدافها. وحتى تحقق تلك

البرامج أهدافها. فإننا نقدم المقترحات الآتية للقائمين على برامج الترحيب وتحقيق التكيف للعاملين الجدد.

١- قلل من الوقت المخصص لملئ الأوراق المطلوبة من العاملين خلال اليوم الأول بقدر الإمكان. فمن الممكن أن تثير المعلومات الزائدة عن طاقة العاملين الشعور بالتعب وعدم القدرة على المتابعة لدى العامل الجديد. حاول أن تقسم هذه الأوراق مجموعتين. الأولى تلك التى لابد من استيفاء بياناتها خلال اليوم الأول والثانية تضم الأوراق التى يمكن استيفاؤها فيما بعد.

٢- ابدأ البرامج بمقابلة غير رسمية مع المشرفين المباشرين على العمالة الجديدة. ينبغى أن تكون المقابلة مختصرة لا تتجاوز عشرين دقيقة، وينبغى أن تبدأ فى الوقت المحدد بالضبط. وستحقق تلك المقابلة غرضين الأول تعرف العامل على رئيسه الذى سيعمل تحت إشرافه. والثانى التأكيد للعامل أن الشركة تهتم به منذ أول لحظة.

٣- عندما يتطلب استيفاء بيانات بعض الأوراق المطلوبة تركيزا شديدا من العاملين مثل البيانات الخاصة باختيار نوع التأمين أو نوع المزايا التى يحصل عليها العاملون من بين ما تقدمه الشركة فمن المفضل الفصل بين هذه الأوراق ببعض الأشياء الخفيفة مثل حديث مسجل لرئيس الشركة، ونزهة مسجلة على شريط فيديو بين ربوع الشركة... الخ. ويساعد ذلك العامل على إدراك أن المنظمة مكونة من بشر وليس من وثائق وأوراق وقواعد عمل.

٤- زود العامل الجديد بمجموعة من المصطلحات الخاصة بالشركة. ومن الممكن أن يتم ذلك عن طريق تمثيل اثنين من قدامى العاملين مشهدا تستخدم فى تلك المصطلحات، على أن يترك للعاملين الجدد -

المتدربين – أن يخمنوا ما هو المقصود بها. وفيما بعد يطلب من اثنين من العاملين الجدد تمثيل ذلك المشهد واستخدام نفس المصطلحات. ويساعد ذلك على أبعاد الشعور بالغربة عن العاملين الجدد، وإكسابهم الشعور بأنهم أعضاء بالمنظمة، يتحدثون مثل قدامى العاملين أى أن ذلك يساعد على إذابة الشعور بالفوارق بين العاملين.

٥- آخ بين العاملين الجدد والقدامى بتعيين صديق مناسب لكل عامل جديد. وليس من الضرورى أن يكون من بين العاملين فى قسمة بل المهم أن تكون شخصياتهم متشابهة حتى يتحقق التفاهم بينهم. ويساعد هذا على إشاعة ثقافة المنظمة ودعمها بين العاملين فى الأقسام المختلفة.

التدريب أثناء أداء الوظيفة:

أكثر طرق التدريب انتشارا، ويتم هنا تخصيص عامل ماهر قديم أو مشرف لتدريب العامل الجديد على واجبات الوظيفة. ومن المتوقع أن يتعلم العامل كيفية أداء العمل عن طريق ملاحظة العامل القديم أو أدائه تحت إشراف العامل القديم. وكذلك من المتوقع من المشرف أو العامل القديم أن يكون نموذجا جيدا للأداء يفخر المتدرب بأنه تدرب على يديه. ومن مزايا التدريب أثناء أداء الوظيفة أنه تدريب اقتصادى. فالمتدرب ينتج ويتدرب أثناء أداء الوظيفة ولا توجد حاجة لإنشاء مراكز تدريب وإحضار المتدربين. ومن مزايا هذه الطريقة أن المتدرب يحصل على معلومات عن أدائه وقت الأداء، إما من العمل نفسه أو من المشرف عليه، ويتولد لديه ثقة بنفسه مما يحفزه للعمل. وقد يستعمل هذا التدريب بطريقة خاطئة عندما يستعمل كبديل للبرامج التى تصمم وتخطط بدقة لتحسين مهارة العامل، خاصة وأن التدريب يتم أثناء أداء العمل دون إعطاء أهمية كبيرة لكفاءة

المدرب أو رغبته فى التدريب. ونظـراً لتلـك العيـوب فـسنذكر بعـض الإرشادات التى تحسن فائدته.

(أ) إفهام العامل المدرب بأن التدريب لن يعرض للخطر أداؤه ومكانتـه المالية والوظيفية.

(ب) أن يعرف المدربون أن هذا التدريب سيعود عليهم بفائدة وظيفية.

(ج) توافق شخصيات وقدرات العاملين الجدد والقدامى.

(د) أن يؤسس اختيار المتدربين والمدربين على قدراتهم التعليمية وعلى رغبتهم فى تحمل تلك المسئولية الإضافية.

(ه) تدريب المدربين على أفضل طرق التعليم، خاصة استخدام المعرفـة بالنتائج وتوزيع العمل.

(و) أن يوضح للمدربين أن تدريب العامل الجديد ليس وسيلة للهروب من وظائفهم بل أنه جزء منها.

(ز) أن يقوم بالتدريب أكثر من عامل ليعـوض صـاحب الأداء الجيـد القصور الموجود عند صاحب الأداء الضعيف.

(ح) أن تعرف الإدارة أن الأداء قد يكون بطيئاً أثناء فترة التدريب وأنه قد تحدث أعطال وكسور للآلات والمعدات أثناء تدريب العمالة الجديدة.

(ط) على الإدارة أن تعرف أهمية الملاحظة الدقيقة عن قرب للمتـدرب الجديد حتى تتفادى الأضرار بالأداء وبالعامل.

(ي) استخدام هذه الطريقة مع طرق التدريب الأخرى مثل المحاضـرات وغيرها.

٢- تدريب الصبية:

تخطط هذا النوع من التدريب الشركات التى تعمل فى مجالات البنـــاء والتشييد والكهرباء والطلاء والطباعة وغيرها من المنظمـــات التـــى ينـــشأ العاملون فيها صغارا، ويمرون بمراحل الصبية. وفى الدول المتقدمة فـــإن هذه المنظمات تنشئ برامج تدريب طويلة معتمدة من الجهات المسئولة عن التعليم خاصة تعليم الحرفيين. وعندنا هنا فى مصر فإن بعـــض الـــشركات والهيئات الكبرى مثل هيئة النقل العام بالقاهرة تنشئ تلك البرامج، ويتـــولى التخطيط لتلك البرامج لجان تمثل فيها الأقسام المختلفة والعمال، وممثلـــين لوزارة العمل والتأمينات الاجتماعية. وتقوم تلك اللجنة بتحديد مواصـــفات البرنامج محل الدراسة، فتحدد المواد التى تدرس، وساعات الدراســـة فـــى الفصول وفى المعامل والورش ومعدلات أجور هـــؤلاء الـــصبية. وتحـــدد قوانين العمل الخاصة مستويات العمل والأهداف الاجتماعية التـــى يجـــب المحافظة عليها بالنسبة للصبية. وتستمر هذه البرامج مدة تتراوح بين سنتين وخمس سنوات يمنح بعدها المتدرب شهادة إتمام فترة التدريب.

٣- الملاحظة وتقديم النصح Coaching

مدخل آخر من مداخل التدريب أثناء العمل يطلق عليه باللغة الإنجليزية Coaching بما يعنى المراجعة المنتظمة للأداء من شخص قوى الملاحظة محل ثقة المتدرب يستطيع أن يعطى المشورة والنصيحة المناسبتين. ويحقق هذا النوع أهدافا عديدة للمنظمة منها:

(أ) يعرف المرءوسون رأى رؤسائهم فى أدائهم الوظيفى.

(ب) يعطى الرؤساء فرصة للعمل على تحسين أداء مرءوسيهم الوظيفى.

(ج) تحسين الاتصالات والتعاون بين المرءوسين والرؤساء.

(د) يساعد على وضع إطار لتحديد أهداف العامل الوظيفية.

وهذا النوع من التدريب ذو فائدة كبيرة ولكن الكثير من المشاكل قد تحدث أثناء عملية التدريب مما يقلل أثره أو يمحوه. وأهم المشاكل التى تحدث أثناء ذلك النوع من التدريب عدم قدرة المديرين (المدربين) على خلق اتصال مع المرءوسين بخصوص أدائهم لعدم رغبتهم فى مواجهة العامل بما لا يحب. وهذه المشكلة تكون مشكلة حقيقية عندما يفقد المدرب الثقة فى أداة التقييم المستخدمة، أو عندما لا تتوافر فى المدرب القدرة على ملاحظة العامل وإعطائه النصح. وكذلك فإن قلة رغبة المدربين فى انتقاد سلوك المتدربين إحدى المشاكل الواردة فى هذا المجال. وقد ظهر أن التدريب عن طريق نقد السلوك يخلق سلوكا دفاعيا لدى المتدرب بحيث يحاول إلقاء عبء الأداء غير الجيد على غيره ويقلل من فائدة التدريب عموماً.

وربما كان سبب صعوبة برامج النصح أنه يطلب من المدرب أن يقوم بدور القاضى الذى ينظر إلى السلوك ويحكم عليه حكماً صحيحا فى نفس الوقت، وبدور المعاون للمتدرب الذى يجب أن يكون محل ثقته، وأن تتاح له فرصة العمل معه عن قرب. ويمكن للمنظمة التغلب على تلك المشاكل بإتباع ما يلى:

(أ) المشاركة الفعالة للعاملين فى عمليات التنمية بصرف النظر عن صفاتهم وخصائصهم الفردية. ويتأتى ذلك عن طريق قيام المديرين بالاستماع للعاملين، وتوجيه أسئلة تكون إجاباتها طويلة وليست نعم أو لا، وكلما زادت مشاركة العاملين فى إعداد الأسئلة كلما زادت درجة رضاهم عن التدريب، وكلما حقق التدريب أهدافه العامة.

(ب) تحديد الأثر المستهدف لبرامج التدريب على الأداء فى صورة أهداف لبرامج التدريب. ومن الواجب أن تكون هناك خطة لتحسين الأداء

عن طريق برامج التدريب يحدد فيها أنواع الأداء الوظيفى التى تحتاج إلى تحسين ومقدار ذلك التحسين.

(ج) يجب أن يتم تحديد الأهداف بالتعاون بين العامل والمشرف عليه. فقد ثبت أن تعاون العامل مع المشرف يؤدى إلى تحقيق أهداف أداء أكبر من التى يحددها المشرف بدون مشاركة العامل.

(د) أن يظهر المشرف اتجاهات واضحة نحو مساعدة العامل فكلما كـــان اتجاه المشرف نحو من يدربه ويوجهه ايجابيا، وكلما ظهر اهتمامه به كزميل عمل زادت درجة رضا العامـــل عـــن المـــدرب والتـــدريب والعمل، وكلما زادت الأهداف التى يخطط العامل لتحقيقها.

(ه) أن يتم توجيه النقد اللاذع فى أضيق الحدود. لأن ذلك النوع يؤدى إلى اتجاهات دفاعية لدى العامل، وبالتالى يقل معدل التحسن فـــى الأداء. ولا يعنى ذلك أنه لا يجب أن نعطى العامل معلومات عن أدائه السيئ بل يجب أن يكون استخدامه تكتيكاً لتحقيق أهداف مخطط لها.

(و) أن يقوم المشرف بإعطاء العامل معلومات عن نتـــائج أدائـــه وعـــن سلوكه بالمنظمة، وهذا يحفز العامل لتحسين أدائه وتعـــديل ســـلوكه الوظيفى.

(ز) أن لا تحدد فترات دورية للملاحظة وتقديم النصح. ولكن يتم ذلك عند ملاحظة قصور واضح فى أداء العامل. وتعطى بـــرامج الملاحظـــة وتقديم النصح نتائج أفضل عندما يدعم المشرف نواحى القـــوة فـــى العامل ويسمح له ببعض الحرية فى اتخاذ القرارات الخاصة بعملـــه، وعندما يركز الملاحظة على نتائج العمل ولا على صـــفات العامـــل الشخصية، ومن المهم أن يعمل الملاحظ (المشرف) على حل المشاكل التى قد تؤثر على أداء العامل.

٤- تبديل الوظيفة Job Rotation

تبنى هذه الطريقة على إعطاء المتدرب واجبات وظيفية مختلفة في أقسام الشركة بهدف إكسابه خبرة بالأعمال الهامة الموجودة بالشركة وبتأثير القرارات الإدارية التى تتخذ فى كل قسم على باقى أقسام الشركة. وقد يقتضى المتدرب عدة أيام أو أسابيع أو شهور فى كل قسم حتى يكتسب الماما بالشركة ككل، وفهما لظروف العمل بها وبالعلاقات بين أقسامها المختلفة. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة مع خريجى الجامعة الذين لا تتوافر لديهم فكرة واضحة عن انسب الأقسام لقدراتهم. وتساعدهم هذه الطريقة على تحديد أهداف مساراتهم الوظيفية بدقة قبل رسم خطة تنميتها النهائية وقبل اختيار الأقسام التى سيستقرون فيها. ويستخدم تبديل الوظائف لإعداد العاملين لوظائف إدارية فى المستويات العليا باكتسابهم خبرات كثيرة فى زمن قليل نسبياً.

واهم عيوب هذه الطريقة أنها مكلفة وتستغرق وقتاً طويلا. وحتى يمكن تحسين العائد من تلك الطريقة فمن الواجب وضع المتدربين فى قسم من الشركة يمكنهم من الحصول على أكبر قدر من المعلومات ومن التشجيع، ويمكنهم من مراجعة نتائج أدائهم بسرعة وذلك عن طريق مدربين يهتمون بهم ولديهم القدرة على أداء هذا النوع من التدريب.

ثانيا: طرق التدريب الذى يتم بعيداً عن العمل:

من أهم مزايا طرق التدريب الذى يتم بعيداً عن العمل أنه يسمح للمتدرب بتعلم الأشياء الجديدة بعيداً عن ضغط العمل اليومى خاصة عندما تحتوى الوظيفة الجديدة التى يتعلمها المتدرب على بعض الأخطار الوظيفية. وكذلك يسمح التدريب بعيداً عن العمل بالاستفادة من خبرات المدربين ذوى الكفاءة العالية فى التدريب خاصة وأن العرض من هذا النوع من المدربين

قد يكون شحيحاً، ولا تتوافر لدى المنظمة حاجة أو قدرة على استخدامهم طول الوقت.

واهم عيوب هذا النوع من التدريب صعوبة نقل خبرة التدريب إلى العمل الفعلى.

ومن أهم طرق التدريب خارج العمل ما يلى:

(أ) **المحاضرات:** وهى من أكثر طرق التدريب التقليدية شيوعاً ولكنها من أقل هذه الطرق فائدة إذا أخذنا فى الاعتبار مبادئ التعلم حيث تكون فرصة المتدرب فى الممارسة العملية محدودة. كذلك فإن معرفة المتدرب بالنتائج ونقله لما تعلمه للأداء الوظيفى وتقوية حوافز التعلم لدى المتدرب تكون محدودة.

ونظرا لأن جميع المتدربين يحصلون على نفس المعلومات فإن فرصة التعرف على الفروق الفردية بين المتدربين ورسم برامج التدريب التى تستجيب لها تكون محدودة. ونظراً لهذه العيوب والمآخذ فقد كانت أهمية المحاضرات بين طرق التدريب محدودة لدى كتاب التدريب ومديرى أقسام التدريب فى الشركات؛ حيث احتلت المرتبة الدنيا بين تسع من طرق التدريب عند الفئتين. والطرق التسع هى الحالات الدراسية والمؤتمرات، والمحاضرات التى تحتوى على أسئلة والأفلام السينمائية، والتعليمات المبرمجة، ولعب الأدوار، وتدريب الحساسية، والمحاضرات المتلفزة. ولكن مراجعة البحوث الخاصة بأثر المحاضرات توضح أن التقليل من شأن المحاضرة مبنى على غير برهان علمى. حيث أفادت تلك البحوث أن المحاضرة ذات فائدة كبيرة فى اكتساب المعارف، وتحظى بمستوى مقبول من المتدربين أكثر مما يعتقد مديرو التدريب. وبالتالى فإن طريقة

المحاضرات تكون إحدى الوسائل الفعالة لتعليم مجموعات المتدربين خاصة المجموعات الكبيرة.

(٣) أساليب التدريب السمعية والبصرية:

أظهر زيادة حجم المنظمات والتعقد التكنولوجى قصورا واضحا فى أسلوب المحاضرات عن مجاراة الاحتياجات التدريبية للأعداد الكبيرة من القوى العاملة فى تلك المنظمات. ولذلك فقد بدأ كثير من المنظمات فى استخدام الأفلام السينمائية والدوائر التليفزيونية المغلقة وشرائط الفيديو وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية. وتسمح هذه الوسائل بوصول رسالة التدريب للمتدربين بطريقة رسمية فى أماكن تدريبية مختلفة فى وقت واحد، أو أوقات مختلفة حسب رغبة القائمين على شئون التدريب.

وخلافا لما هو شائع عن جدوى وقوة تأثير هذه الوسائل، فقد ظهر من البحوث أن الاختلاف محدود بين تأثير المحاضرات وتأثير هذه الوسائل. فقد ذكر "وكسلى ويوكل" أن مراجعة ٣٩٣ دراسة أجريت لمقارنة أثر الأساليب السمعية البصرية بالمحاضرات اظهرن أنه لا فرق بين الأسلوبين فى ٦٥% من الدراسات، وأظهر ٢١% من الدراسات فائدة تعليمية أكبر عند استخدام الأساليب السمعية البصرية. كما ظهر فى ١٤% من الدراسات أن أسلوب المحاضرة أفضل.

وتتمتع الأساليب السمعية البصرية بمزايا عديدة منها:

(١) إمكانية توضح إجراءات العمل خطوة؛ حيث يمكن التركيز على بعض الجوانب، والتقليل من سرعة دوران الشرائط وإيقاف الدوران عند بعض الأجزاء الهامة.

(٢) فى بعض الحالات يكون من الصعب اطلاع المتدربين على أساليب العمل الواقعية كما هو الحال بالنسبة للعمليات الجراحية.

(٣) عندما يتم التدريب فى جميع فروع المنظمة فإن استخدام هذا الأسلوب يكون أقل تكلفة من جمع المتدربين فى مكان معين أو نقل المحاضرين لفروع الشركة.

(٤) قد يكون من المفيد إعطاء المتدربين معلومات عن أدائهم واستخدام الأدوات السمعية والبصرية يسمح بذلك، فعلى سبيل المثال ظهر أن تسجيل أداء البائع وإعادته على المتدربين يزيد من فائدة التدريب، ونفس الشيء بالنسبة لعمليات تجميع الأدوات الكهربائية.

(٣) الدروس المبرمجة:

إحدى طرق التدريب التى تتميز بتقسيم المادة التدريبية إلى أجزاء صغيرة متميزة عن بعضها البعض ومرتبة فى خطوات منطقية تبدأ من السهل البسيط إلى الصعب المعقد. ويتم تقييم المتدرب فى نهاية كل مرحلة تدريبية للتعرف على ما تعلمه، ثم يحصل المتدرب على معلومات عن نتائج الاختبار فور الانتهاء من تصحيحها. ولا ينتقل المدرب إلى مرحلة متقدمة حتى ينجح المتدرب فى المادة التدريبية التى تمت دراستها فى الخطوات الحالية. وتتضمن الدروس المبرمجة بعض المبادئ التعليمية منها:

(١) تنشيط فورى للمتدرب حيث يسمح له بالانتقال إلى الخطوة التالية عندما تكون الإجابة صحيحة.

(٢) مراعاة الفروق الفردية حيث يعامل كل متدرب باستقلال عن الآخرين.

(٣) الممارسة النشطة لمتطلبات التدريب حيث يقوم المتدرب باتخاذ القرارات وحل المشاكل والإجابة على الأسئلة.

(٤) المعرفة بالنتائج حيث يخبر المتدرب بالإجابة الصحيحة فورا.

(٥) تقسيم المادة إلى أقسام ذات معان متكاملة، وفى تتابع منطقى.

ومن الأمثلة على ذلك أن يقسم كتاب إلى عدة أبواب ثـم فـصول ثـم مباحث، وفى نهاية كل مبحث مجموعة من الأسئلة التى تقيس مدى استيعاب المتدرب للمادة التدريبية؛ على أن يسمح للمتدرب بالانتقال من مبحث لآخر عندما تكون إجابته على الأسئلة صحيحة. ونفس الأمـر بالنـسبة للفـصل والباب. ويستخدم هذا المدخل فى تدريب البائعين على الاتـصال بـالعملاء الجدد وتدريب الميكانيكى على إصلاح أجهزة تـسجيل العملـة الموجـودة بالمتاجر وخلافها.

واهم مزايا هذه الطريقة أنها تخفض وقت التدريب إلى الثلث تقريبـا. ولكنها خلاف المتوقع لا تؤدى إلى زيادة سرعة التعلم ولا إلى إطالة المـدة التى يكون فيها المتدرب قادرا على استرجاع ما تعلمه كذلك فإن تكلفة تنمية تلك البرامج تكون عالية خاصة عندما تكون البرامج معقدة مثـل التـدريب على استخدام وصيانة الآلات والمعدات. ولذلك فمن الواجب المقارنة بـين تكلفة وقت التدريب المدخر وتكلفة تنمية تلك البرامج، واتخاذ القرار الخاص باستخدام هذه الطريقة على أساس نتائج تلك المقارنة.

(٤) برامج التدريب المدعمة بالكمبيوتر

تعتبر هذه الطريقة من احدث طرق التدريب التى تستخدمها المنظمـات الحديثة. وهنا يتصل المتدرب بأحد أجهزة الكمبيوتر الذى تخزن بذاكرتـه مواد علمية تستخدم فى مراجعة إجابات المتدرب التى تسجل على الكمبيوتر الكترونيا باستخدام أجهزة تشبه الآلة الكاتبة الالكترونية، وأجهـزة أخـرى عبارة عن أقلام الكترونية تستخدم فـى رسـم خطـوط إشـعاعية علـى شاشة الكمبيوتر.

وتتوفر فى الكمبيوتر قدرة على تقييم النجاح الذى حققه المتدرب وتعديل البرنامج طبقاً للنجاح الذى يحققه (أى طبقاً لاحتياجاته التدريبية) عن طريق البرامج المخزنة فى ذاكرته.

وقد استخدمت الخطوط الجوية البريطانية هذه الطريقة لتدريب أصحاب الشركات السياحية ووكالات السفر على حجز التذاكر على خطوطها المنتشرة فى العالم كله. كما استخدمتها شركة IBM فى تدريب الفنيين الالكترونيين الجدد على تجهيز البيانات باستخدام لوحة مفاتيح متصلة بجهاز كمبيوتر. وقد أظهرت النتائج كما ذكر "وكسلى ويوكل" أن الوقت الذى تحتاجه هذه الطريقة أقل كثيرا من الوقت الذى تحتاجه الطريقة العادية، كما اظهر المتدربون ميلا كبيرا نحو هذه الطريقة التعليمية.

(٥) استخدام المعدات المتشابهة:

تستخدم المعدات المشابهة للمعدات التى سوف يؤدى عليها المتدرب عمله حتى يمكن أن يقاس مدى قدرة المتدرب على استخدام الآلة الحقيقية فى عمله وبالتالى قدرته على نقل خبراته التدريبية إلى مجاله الوظيفى. وتستخدم هذه الطريقة بكثرة فى مجالات عديدة مثل التدريب على استخدام الكمبيوتر، وأدوات الصيانة الالكترونية والماكينات المعقدة أو التى يصاحب استخدامها نوعا من الخطورة يتطلب إشرافا مباشرا من المدرب أثناء التدريب مثل قيادة السيارات والطائرات التى يستخدم منها نوعا خاصا معدا لتدريب السائقين والطيارين الجدد.

وعند استخدام هذه الطريقة (طريقة المعدات المشابهة) فإن الخوف من الأخطار يتم التغلب عليه عن طريق وضع الآلة فى مكان بعيد يتوفر به وبالآلة احتياطات امن كافية، كذلك فإن المتدرب يكون بعيدا عن الضغوط الخاصة بتحقق نتائج معينة، كما تزيد المعلومات التى يزود بها المتدرب عن

أدائه، ويعطى فرصة تكرار عملية التدريب على تشغيل الآلات حتى يــصل إلى درجة الإتقان.

ومن مزايا هذه الطريقة عدم خوف المتدرب من تعرض الآلة للكسر أو انخفاض معدلات الإنتاج، أو ارتكاب أخطاء فى مواجهة زملائه فى العمــل ووجوده تحت الإشراف المباشر للمدرب مما يحسن من مستوى التدريب.

وعند تصميم المعامل، أو الورش والأجهزة التى تستخدم فى هذه الطريقة فمن الواجب تسهيل عملية نقل الخبرة التدريبيــة إلــى المجــال الــوظيفى للمتدرب، وذلك عن طريق زيادة درجة المحاكاة والشبه بين البيئتين. وعلى المصمم أن يراعى أن تتم محاكاة الظروف الطبيعية عن طريــق التــدريب على جميع العناصر الطبيعية الهامة فى الوظيفة وكذلك الظــروف النفــسية والسلوكية التى يتم فيها أداء العمل.

ولا توجد وسيلة رخيصة أو سهلة لإعداد تلك البيئة التدريبية ولذلك فإن من أهم عيوب تلك الوسيلة تكلفتها العالية مما يستوجب أن تجرى المنظمــة مقارنة دقيقة بين تكلفة وعائد استخدامها قبل اتخاذ القرارات الخاصة بإنشاء ورش ومعامل التدريب.

التنمية الإدارية:

المدير هو روح العمل فى المنظمة. فالمنظمة هيكل إدارى يقوم المدير ببنائه وتنظيمه وفقاً للظروف المحيطة، وبطريقة تؤدى إلى تحقيق أهــداف المنتفعين بوجودها، والعاملون هم الأداة التى تحقق بهــا تلــك الأهــداف، والمدير هو الذى يوجه هؤلاء العاملين، ويرشدهم إلى أفضل أساليب الأداء، ويدربهم على تلك الأساليب ويساعدهم فى حل المشاكل التى تواجههم أثنــاء الأداء، ويحفزهم بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية الايجابية والسلبية لإطلاق قوى الابتكار من عقالها، وتنشيط ما كمن تلك القوى حتــى تنــشط

جهود الجميع وتتوجه لانجاز الأهداف العامة المخطط لها فى الأجل الطويل وتحقق للمنظمة ميزة تستطيع أن تبنى عليها وتنشط وجودها وتدعمه فـى السوق التى تعمل بها.

وطالما أن المدير هو روح العمل والنظام والمنظمات الاجتماعية بكـل أنواعها، فإن تحسين أدائه هو تحسين للعمـل الإدارى فـى نفـس الوقـت وتحسين أداء المنظمة بالتالى. والسؤال الذى يطرح فى هذا المجال والـذى سيكون محور حديثنا هو ما هى أساليب تحسين عمل المدير؟

للإجابة على هذا التساؤل فإننا نقول أن هناك أساليب ومـداخل عديـدة لتحسين عمل المدير سنتحدث عن مدخلين منها وهما:

المدخل الأول: تنمية المديرين بطريقة فعالة تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة. **المدخل الثانى:** بناء نظم عمـل وإسـتراتيجية أداء فعالـة تتمتـع بالاستقرار والمرونة بحيث يجبر العاملون بتلك النظم على استخدام مهاراتهم لتحقيق أهداف التنظيم والعاملين به. والمـدخلان متكـاملان ولا تعـارض بينهما، فتنمية المدير بطريقة فعالة على بناء نظم عمل واسـتراتيجيات أداء فعالة يتأثر بها العاملون ويكتسبون منها أساليب العمل المثلى. وطالمـا أن هذه النظم الجيدة مؤثرة باستقرارها وأهدافها وأساليب العمل بها، فإنها تكون بيئة فعالة لتنمية المديرين. وفى أمريكا ودول غرب أوروبا واليابـان فـإن المنظمات المستقرة تكون أفضل البيئات لتنمية العمالـة الجديـدة. ورغـم استقرار تلك المنظمات فإنها ليست جامدة بل تتمتع بالمرونة والقدرة علـى تبنى الظروف البيئية المتطورة سريعة التغير والتكيف معها. ولذلك فإنهـا تقوم بمراجعة ظروفها ونظمها الجزئية وأساليب العمل وقـدرات العـاملين على فترات دورية قد تطول أو تقصر وفقاً لظروف البيئة التى تعيش فيها. وتتصارع تلك المنظمات على اجتذاب أفضل وأكفأ العمالة القـادرة علـى

قراءة التغير والتعرف على آثاره على مستقبل المنظمة. كما أنها تتنافس فى توفير نظم المعلومات وأجهزة الكمبيوتر التى تخدم تلك العمالة، وتقدم المعلومات المطلوبة حتى تستطيع ملاحقة التطور ومجاراة الظروف والاستمرار فى السوق وفى قيادة المنظمات المنافسة. وسنتكلم فيما يلى باختصار عن المدخل الأول مركزين على أفضل الوسائل لتطوير المدير بهدف واضح هو الإجابة على السؤال الأساسى وهو أفضل أساليب تحسين العمل الإدارى.

المدخل الأول: تنمية المديرين لتحسين العمل الإدارى:

ينظر المدير الجيد للمستقبل ويجهز له. وإحدى الطرق الخاصة بالتجهيز للمستقبل هى تدريب المديرين على ذلك حتى يستطيعوا الوفاء بما يتطلبه المستقبل. ويتبع ذلك قيام المديرين بتدريب تابعيهم حتى يستطيعوا تحقيق الانطلاق لقدراتهم وللمنظمة ككل. وعلى إدارة المنظمة أن تعتبر تكاليف تنمية وتدريب المديرين وتابعيهم استثمارا أساسيا وأن تقوم الإدارة العليا بتقييم آثار التدريب والتنمية.

والمقصود بتنمية المديرين هو تقديم البرامج التى تيسر لهم سبل التعلم الإدارى التى تعلمهم كيف يديرون منظماتهم بكفاءة واقتدار. وعلى ذلك فإن نجاح تلك البرامج يقاس بمقدار النجاح الذى يحصل عليه المديرون فى اكتساب المعارف والطرق الإدارية واستخدامها فى منظماتهم.

أما تنمية المنظمات فإن المقصود به هو مداخل التنمية المنتظمة المخططة لمجموعات العمل بالمنظمة. ويستخدم فى برامج تنمية المنظمات أساليب عديدة للتعرف على المشاكل وتوصيفها وحلها. وعلى ذلك يمكن القول بأن تنمية المديرين تركز على تنمية المدير الفرد بعد توصيف

احتياجاته، أما تنمية المنظمة فإنها تهتم بالمنظمة ككل. ويجب دمج المدخلين ببعضها لتحقيق مزيد من التأثير للمنظمة وللمدير الفرد.

وعلينا أن نلاحظ أن بعض المنظمات الكبرى تنفق بسخاء على برامج تدريب وتطوير وتنمية المديرين والعاملين بها، كما أنها توظف العديد من الكفاءات لتصميم برامج التنمية والتخطيط لها وتنفيذها. ولكن هذه المنظمات قد تعانى من انخفاض العائد من عمليات وبرامج التنمية، ويرجع ذلك فى كثير من الحالات إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

(١) عدم توجيه برامج التنمية لتدعيم الأهداف الرئيسية للمنظمة.

(٢) توجيه مجهودات التنمية لتدعيم برامج التنمية نفسها وليس نحو النتائج المستهدفة من البرنامج، فيصبح البرنامج هدفاً فى حد ذاته مع أنه وسيلة لتحقيق الهدف.

(٣) توجيه برامج التنمية نحو مجموعة مختارة من المديرين، مع أنه من الواجب توجيهها نحو المديرين كلهم.

وبصفة عامة فإن هناك أساليب عديدة لتحسين أداء المديرين وتنميتهم منها أساليب تستخدم أثناء أداء المديرين لأعمالهم، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب التى تتم بعيداً عن الوظيفة داخل المنظمة وخارجها.

أما الأساليب التى تستخدم أثناء تأدية الوظيفة فمنها:

(١) التقدم المخطط (٢) تبادل الوظائف

(٣) إنشاء وظيفة مستشار للمتدربين (٤) الترقية المؤقتة

(٥) اللجان ومجالس المديرين (٦) الملاحظة

(١) **التقدم المخطط:** وهو عبارة عن أسلوب يوضح للمديرين مجالات نموهم. وفى هذا الأسلوب يتعرف المديرون على موقفهم الحالى والهدف

الوظيفي الذى يسعون لتحقيقه فى النهاية. فعلى سبيل المثال قد يتوفر للمديرين فى المستويات الإدارية الدنيا خطة مكتوبة توضح لهم المسار الوظيفى من المشرف إلى مدير الإنتاج. وفى هذه الخطة توضح لهم شروط الترقى لكل وظيفة من الوظائف الإدارية التى تتوسط المسافة بين الوظيفة الحالية والوظيفة الموجودة فى نهاية الخطة حتى يعملوا على اكتساب المهارات التعليمية والتدريبية المطلوبة لكل مرحلة.

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يحدث تركيز على الوظائف التالية للوظيفة الحالية مع أن النجاح فى أداء الوظيفة الحالية مطلوب وذو أهمية لا تزيد عن أهمية النجاح فى المستقبل.

(٢) تبادل الوظائف: فى هذا الأسلوب يتم تنقيل المديرين المرتقبين إلى الأقسام الإدارية المختلفة بالشركة سواء على نفس المستوى الوظيفى الذى يشغلونه، أو على المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة بهدف اكتسابهم خبرات العمل بمختلف أقسام الشركة ومستوياتها حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات السليمة عندما يرقوا لهذه الوظائف مستقبلاً.

ورغم الفائدة الواضحة لهذا الأسلوب فى التنمية الإدارية فقد لا يستطيع أداء الدور المطلوب إذا كانت المدد التى يقضيها المدير فى كل قسم غير كافية لإكسابه المهارات اللازمة، أو إذا لم يعط المتدرب واجبات إدارية، أو لم يكن المدير المناط به تقديم النصح على درجة عالية من الخبرة تؤهله لذلك لتقديم النصح. كذلك إذا لم تكن هناك وظيفة خالية للمتدرب بعد انتهاء التدريب فقد يكون تأثيره سلبياً.

(٣) إنشاء وظيفة مستشار للمتدربين: يسمح هذا الأسلوب للمتدربين هذا بالعمل قريباً من ذوى الخبرات الإدارية الذى يستطيع الانتباه إلى الاحتياجات التدريبية لهم. وتستطيع الإدارة إعطاء المتدربين واجبات خاصة

تختبر بها تأثير البرامج التدريبية فى المتدربين. وهذا الأسلوب يؤدى دوره بنجاح إذا توفر المدرب (المدير) الكفء الذى يستطيع قيادة المتدربين وتنميتهم حتى يحصلوا على الكفاءة التامة اللازمة لعملهم كمديرين للمناصب الإدارية المختلفة.

(٤) الترقية المؤقتة: يتم تعيين المتدرب قائما بعمل مديرى أحد الإدارات وقت خلو الوظيفة مؤقتا كقيام المدير الأصلى باجازة أو عند مرضه أو قيامه برحلة عمل طويلة، أو عند خلو الوظيفة وعدم وجود الشخص المؤهل لها تأهيلا تاما، حتى يتم التأكد من صلاحيته. وعندما يقوم المتدرب الموكل إليه القيام بعمل المدير باتخاذ القرارات المناسبة فإن التدريب يكون قد أدى دوره. أما إذا اعتمد كليا على المدير الأعلى منه ولم يتخذ القرارات المناسبة فإن فائدة هذا الأسلوب تكون محدودة.

(٥) اللجان والمجالس الإدارية: يعتمد هذا الأسلوب على اشتراك المتدربين فى اللجان الإدارية وفى مجالس الإدارة بالمنشأة بغرض تدريب المديرين المرتقبين. ويطلق على هذه المجالس مجالس إدارة تحت التدريب Junior boards وعادة ما يتكون تلك اللجان والمجالس من مزيج من المديرين ذوى الخبرة الكبيرة ومن بعض المديرين المرتقبين. وهنا يتاح للمديرين المرتقبين الاحتكاك بذوى الخبرة واكتساب المهارات منهم. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يتاح لهم اكتساب مهارة التعرف على تأثير القرارات الإدارية على أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة. وعلى ذلك فإنهم يتعلمون تأثير المشاكل والقرارات الإدارية على الأقسام المختلفة بالمنظمة وكذلك تأثير تداخل العمل بين هذه الأقسام على المنظمة ككل.

وقد يتاح للمتدربين تقديم تقارير عن أعمال الشركة أو أقسام منها. كما قد يسمح لهم بتقديم تصوراتهم لحل بعض المشاكل التى تقابل الشركة،

أو تقديم مشروعات متكاملة لمواجهة ظروف معينة للجان أو للمجالس بهدف اختبار قدراتهم التحليلية والتخيلية. ورغم أن هؤلاء المتدربون قد يتم تعيينهم فى اللجان فقد لا يتم إعطاؤهم فرصة المشاركة وإبداء الرأى مما يثبط همهم ويؤثر على روحهم المعنوية.

(٦) الملاحظة وإعطاء النصح: هذا أسلوب تدريب مستمر أثناء أداء العمل كما هو واضح من تدريب لاعبى كرة القدم وغيرها من الألعاب الرياضية وهو يقوم على الملاحظة المستمرة والتوجيه المتصل للمتدرب. وهو يعتمد على توفير البيئة المناسبة وثقة المتدرب، وقدرة المدرب على إعطاء التوجيه المفيد، كذلك فإنه يتطلب الحكمة والصبر من المدرب (الرئيسى) الذى يجب أن تتوفر فيه القدرة على تفويض السلطة والتعرف على الأداء الجيد والاعتراف به والإطراء عليه.

والتدريب الجيد باستخدام هذا الأسلوب ينمى نواحى القوة ويتغلب على نواحى الضعف الموجودة فى المتدرب. وهذا النوع من التدريب يتطلب وقتا وجهداً ولكنه إذا تم بمستوى الجودة المناسب فإنه يبعد عن المنشأة الأخطاء القاتلة التى قد يرتكبها المرؤوسون.

طرق التنمية التى قد تستخدم بعيداً عن العمل:

من أهم الأساليب المستخدمة فى هذا المجال تدريب الحساسية الذى قد يطلق عليه T- group يرمز حرف T للتدريب. ومنها أيضا المؤتمرات، وبرامج التدريب التى تقدمها الجامعات والقراءات فى موضوع معين وبرامج التدريب الخاصة بتقييم آثار برامج التدريب. وسنشرح ذلك باختصار فيما يلى:

١- **تدريب الحساسية:** شاع هذا النوع فى الستينات والسبعينات وكانت الأهداف التى يتم التدريب لتحصيلها هى:

(أ) أخذ المتدرب فكرة جيدة عن سلوكه وعـن نفـسه ويتعـرف بالإضافة إلى ذلك على نظرة الآخرين إليه.

(ب) أخذ فكرة أفضل عن طريقة تفكير المجموعة.

(ج) تنمية مهارة التشخيص والتدخل فى عمل المجموعـة بهـدف تحسين طرق القيادة لدى المتدرب.

ورغم تعدد أشكال تدريب الحساسية وبرامجه فإن القاسم المشترك بـين تلك البرامج هو طرح موضوع أو مشكلة على المتدربين يقـوم المتـدرب بإبداء الرأى والتعامل مع المشكلة على أن يقوم المتدربون الآخرون بإبـداء رأيهم بحرية فى طريقة تناول المتدرب للمشكلة وفى الحلول التى اقترحها؛ كما يقوم المدرب بنفس الدور. ونظراً لإبداء المدرب رأيه بنفس الحرية فقد لا يتحمل البعض مواجهة تلك الظروف ويتعرض بالتالى لكثير من المشاكل مع زملائه ومع المدرب بل قد يتعرض بعض المتدربين لمـشاكل نفـسية. ولذلك فلابد من موازنة مزايا هذا التدريب مع الآثار الجانبية التى قد تترتب عليه.

وحتى ينجح هذا النوع من التدريب فلابد من توفير المدربين الأكفـاء الذين يستطيعون مواجهة الظروف التدريبية بحيث لا يتحول التدريب إلـى مجال لخلق الأمراض النفسية والخلافات بين المتدربين الذين قـد ينتمـون لنفس المنظمة.

وقد تفيد الإرشادات الآتية فى تحـسين الاسـتفادة مـن هـذا النـوع من التدريب:

- أن يكون الاشتراك فى هذا النوع من التدريب اختيارياً.
- فحص المتدربين واستبعاد من يمكن أن يتعـرض للـضرر مثـل ذوى الحساسية المفرطة والذين يتخذون مواقف دفاعية عنيفة.

- تقييم المدربين بدقة، وتدريبهم على كيفية إدارة جلسات التدريب وعدم تحولها عن أهدافها.
- إعطاء المتدربين فكرة واضحة عن أسلوب التدريب وأهدافه قبل الاشتراك فيه.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتوصيفها قبل بدء عملية التدريب، وفحص الطرق المتاحة لتدريب وتنمية المديرين لاختيار انسبها لإشباع الاحتياجات التدريبية.

٢- **المؤتمرات:** ربما تستخدم المؤتمرات فى التدريب داخل المنظمة أو خارجها وهنا يستمع المديرون المرتقبون والحاليون لكلمات المتحدثين ويتفهمون أفكارهم الخاصة بمواجهة مشكلة معينة، أو جانبا من تلك المشكلة. كذلك فإنهم يصقلون أفكارهم بكلمات المعلقين الذين يكونون هم والمتحدثون من الخبراء فى المجال الذين يتحدثون عنه.

وبالطبع فإن المؤتمرات قد تناقش مشكلة متخصصة أو مشكلة عامة. وتتوقف فائدتها على درجة الإعداد لها من حيث الموضوع محل المناقشة ومن حيث اختيار المتحدثين والمتكلمين. ويمكن زيادة فائدتها بتنظيم حلقات مناقشة بين المتكلمين والمتحدثين حيث تسمح تلك المناقشات بتوضيح بعض الجوانب التى يهتمون بها.

٣- **برامج التدريب الإدارى التى تنظمها الجامعات:** تقدم الجامعات المتطورة كثيراً من برامج التدريب للمديرين ويختلف عمق تلك البرامج باختلاف المستوى الإدارى الذى تقدم له وقد ترسم تلك البرامج لمواجهة مشكلة إدارية معينة أو لتدريب مستوى إدارى معين لمواجهة المشاكل التى تواجهه فى مجالات التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية أو الصيانة أو الإنتاج. وقد تكون مدة تلك البرامج

طويلة أو قصيرة أو متوسطة. وقد ترسم لتتناسب مع الاحتياجات التدريبية الخاصة بشركة معينة أو بقطاع معين. وقد تقود تلك البرامج إلى درجات جامعية كما قد يكون الهدف منها مجرد اكتساب الخبرة الإدارية. ويستفيد المديرون كثيراً بالتعرض للنظريات العلمية وبمناقشة المشكلة مع زملائهم ومع المدربين من أعضاء هيئة التدريس الذين قد تتوافر لدى بعضهم خبرة كبيرة من الاستشارات التى يقدمونها وبرامج التدريب التى ينظمونها للعديد من المنظمات.

٤- **برامج التدريب التى تنظمها النقابات المهنية:** تنظم الجمعيات والنقابات المهنية برامج تدريب متنوعة فى إدارة الأفراد وفى الاتصالات ونظم المعلومات واستخدامات الحاسب الآلى فى الإدارة. كما تقدم برامج فى إدارة التمويل والتسويق وغير ذلك من موضوعات الإدارة التى ترى أن أعضاءها فى حاجة للتعرف عليها. وعادة ما يكون المدربون من الخبراء المرموقين ذوى التجربة فى ميدان التدريب وفى الموضوع محل التدريب. وعيب هذا النوع من التدريب أنه يتم عادة بالمدن الكبيرة ولا يكون متاحاً بسهولة لمن يبعدهم العمل ومحل الإقامة عن تلك المدن. كذلك فإن هذا النوع لا يقدم معلومات كافية عن مبادئ الإدارة ونظرياتها.

٥- **برامج القراءة المخططة:** رغم أن هذا النوع قد يعتبر تنمية ذاتية فإن المتدرب قد يحصل على مساعدة من قسم التدريب، الذى قد يقوم بإعداد قائمة بالموضوعات المختلفة والمقالات التى تتحدث عنها وتناقشها. ويمكن تحسين العائد من هذه البرامج عن طريق مناقشة الموضوعات التى قرأ عنها المتدرب مع المديرين الآخرين فى جلسات تعقد لهذا الغرض.

٦- **برامج التدريب الخاصة:** قد تعقد برامج تنمية إدارية خاصة للعاملين فى التربية والتعليم وأعضاء نقابات المهن الطبية وأطباء وزارة الصحة أو العاملين فى مشروع تنظيم الأسرة وهكذا بحيث تتناول موضوعات التدريب الاحتياجات الخاصة لكل مجموعة.

٧- **البرامج الخاصة بتقييم التدريب وتقييم أداء العاملين:** تقييم العائد من التدريب عملية صعبة تحتاج إلى وجود مقاييس ومعدلات يتم المقارنة عليها. وعموما فإن أهداف التدريب تشمل زيادة معلومات المتدرب، وتنمية الاتجاهات الجيدة للمديرين، وتنمية المهارات التى يجب أن يتحلى بها المتدرب، وتحسين أداء المديرين، وتحقيق أهداف المنظمة العامة. وفى التدريب فإن من المهم أن تمثل الخصائص ومعدلات التدريب التى تستخدم فى قاعات التدريب ما هو موجود فى بيئة العمل حتى لا تحدث مواجهة بين المتدرب وبين مجموعات العمل داخل المنظمة عند عودة المتدرب ومحاولته تطبيق ما تدرب عليه فى المنظمة.

نقل نتائج التدريب إلى العمل:

ربما كان أهم انتقاد وجه للتنمية والتدريب هى عدم قدرة المتدرب على نقل ما تدرب عليه إلى الواقع. وعلى سبيل المثال فإن كثيرا من برامج التنمية الإدارية تؤكد على الإدارة عن طريق المشاركة، وعلى أهمية معاملة العاملين كبشر لهم عقول وعواطف، وعلى أهمية الأسلوب الذى يحبذه كثير من علماء الإدارة الحديثة الذين يعتنقون نظرية Y الذى يحبذ الاعتماد على الحوافز الداخلية وعلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة وعلى اكتساب المسئولية والبحث عنها وعلى ابتكار حلول غير تقليدية للمشاكل التى يواجهونها فى العمل؛ ولكنهم عندما يبداون تنفيذ ذلك فى الواقع

يفاجؤون بأن الأسلوب الذى يعتنقه أصحاب نظرية X هو الأسلوب المناسب للعاملين الذين يحاولون تجنب العمل المكلفين به وبالتالى فلابد من رقـابتهم والسيطرة عليهم حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر تلك العوائق مؤثراً كبيراً على التدريب. وفوق ذلك فإنه إذا كانت الإدارة تهـدف إلـى تغييـر المنظمة وليس تغيير سلوك العاملين بها فإن دور التدريب يكـون محـدوداً جداً. ويعنى ذلك أن هناك عوائق تحول دون نقل ما تعلمه المتـدرب إلـى الواقع العملى بالمنظمة. ولذلك فإن رسالة المنظمة وأهدافها وإسـتراتيجيتها وهيكلها التنظيمى وإجراءات ونظم العمل بها وفلسفة الإدارة العليا ينبغى أن تخضع للمراجعة الدورية حتى يتم التأكد مـن مناسـبة بـرامج التـدريب للممارسة الفعلية. ويستدعى ذلك أن ينظر إلى التدريب على أنه جزء مـن الإستراتيجية العامة للشركة.

عوائق نقل التدريب:

يعتبر نقل التدريب إلى الممارسة الفعلية القـضية الرئيـسية بالنـسبة للقائمين على التدريب والتنمية الإدارية. وغالبا ما يطلب من مديرى أقـسام التدريب ومن المديرين أن يعملوا على أن تكون برامج التـدريب مناسـبة للواقع وقابلة للتطبيق حتى يتم استخدام ما تعلمه المتدربون فـى وظـائفهم. ويعنى ذلك مناسبة التدريب للوظيفة التى يشغلها المتدرب حاليا أو لتلك التى سيكلف بشغلها مستقبلاً. ويؤكد ذلك أهمية أن يدرب العامل على المهـارات التى سيستخدمها فى الوظيفة وأن يمارسها فعلا أثناء تدريبه. وعلى سـبيل المثال فإن من الواجب تدريب المشرفين على أساليب حل مـشاكل عملهـم حتى إذا انتقلوا إلى الممارسة الفعلية طبقوا تلك الأسـاليب التـى تعلموهـا وتدربوا عليها. ولكن هل يضمن لنا تـصميم بـرامج التـدريب المناسـبة للاحتياجات الفعلية للمتدرب نقل ما تعلمه المتدرب إلى وظيفـة؟ والإجابـة

الصريحة لا، لأن هناك عوائق أخرى قد ترجع إلى الثقافة السائدة في المنظمة. وقد لا يفهم المتدرب كيفية تطبيق ما تعلمه عندما يرجع لعمله ولذلك فإننا نود أن نشير إلى خمسة عوامل تساعد على تسهيل نقل ما تعلمه المتدرب إلى وظيفته وهي:

١- التأصيل النظرى للبرنامج.

٢- التوضيح.

٣- الممارسة الفعلية بالمعامل أثناء التدريب.

٤- الممارسة الفعلية أثناء العمل تحت إشراف المدرب لفترة محددة.

٥- الممارسة الفعلية لمدة طويلة تحت إشراف أحد المستشارين.

وسنشرح تلك العوامل باختصار فيما يلي:

١- **التأصيل النظرى للبرنامج Theory**، يحتاج المتدربون المعرفة النظرية التي تبنى عليها برامج التدريب التي يحصلون عليه. ويساعد شرح النظرية المتدربين على فهم الأسباب الكامنة وراء طلب الإدارة والمدرب منهم أداء عمل ما بأسلوب معين. وعلى سبيل المثال فإن برنامجاً تدريبياً على أساليب حل المشاكل قد يكون أكثر فائدة إذا سبق بشرح هذه الأساليب والنظرية التي يستند إليها كل أسلوب. ولكن ينبغي تجنب التعقيد في الشرح واستخدام المصطلحات العلمية غير الضرورية، والوضوح مع ربط الشرح النظرى بالواقع العملي، والاختصار في الشرح والتحليل ما أمكن.

٢- **التوضيح Demonstration**، وذلك عن طريق البيان العملى. ويعنى ذلك إعطاء المتدربين فرصة لرؤية كيفية عمل مفهوم أو نظرية معينة. فمثلا عند التدريب على أساليب الاتصال فإن فرصة

نقل البرنامج إلى الواقع تزداد إذا أعطى المتدربون فرصة لرؤية كل أسلوب ومناقشة نتائج استخدامه ومشاكله وكيفية حلها.

٣- **الممارسة الفعلية بالمعامل أثناء التدريب Laboratory practice** عندما تتوفر للمتدرب فرصة لاستخدام الأسلوب الذى يتدرب عليه، فإن فرصة نقل التدريب إلى الممارسة الوظيفية تزداد. وهنا يتعلم المتدربون عن طريق الممارسة الفعلية. ورغم أن ممارستهم لا تتم أثناء وظائفهم فإنه ينبغى أن تكون بيئة التدريب مشابهة لبيئة الوظيفة حتى تزيد الفائدة. ويزداد عائد هذا التعليم عندما يقوم المدرب بإعطاء المتدرب ملاحظاته على أدائه ويزوده بأساليب علاج المشاكل التى يواجهها. ومثل هذا يتم فى معظم برامج الكمبيوتر.

٤- **الممارسة أثناء العمل مع إعطاء المدرب للمتدرب معلومات عن أدائه Practice on the job with feed back** هنا ينتقل المتدرب مع المدرب إلى الأداء الفعلى ليقوم المتدرب بممارسة المهارات أو أساليب العمل التى تدرب عليها سلفا تحت إشراف المدرب. وهنا يقوم المدرب بملاحظة سلوك العامل وتزويده بالتوجيهات التى تسهل له استخدام ما تعلمه وبالتأكيد فإن فرصة استمراره فى إتباع هذا الأسلوب واستخدام تلك المهارات مستقبلاً تزداد.

٥- **الممارسة الفعلية مع وجود مستشار Practice on the job with coaching** أفضل وسيلة لربط التدريب بالممارسة الفعلية هى إطالة الفترة التى يخضع فيها المتدرب للإشراف والحصول على التوجيهات من أحد المستشارين الموجودين بالمنظمة سواء فى قسم التدريب أو مكان العمل. والفرق بين هذه المرحلة وسابقتها أن مدة الإشراف والحصول على التوجيه تكون طويلة هنا، ولكنها قصيرة جدا فى

المرحلة السابقة. وبالتأكيد فإن الأمر يتطلب وجود شخص يعطى النصيحة متى طلبها العامل. وقد يقوم بهذه المهمة بعض المتخصصين الموجودين فى مكان ما بالمنظمة أو المديرين التنفيذيين المدربين على ذلك.

تقويم العائد من التدريب

هناك العديد من المداخل التى يمكن استخدامها لتقويم نتائج البرامج التدريبية التى نفذتها الشركة. ومن المداخل التى يشيع استخدامها ذلك المدخل الذى نماه "دونالد كرباترك Donald kirpatrick". ووفقاً لذلك المدخل فإن هناك أربعة أشكال من التقويم ينبغى استخدامها بالنسبة لكل برنامج تدريبى. ومن الملاحظ أن كل شكل من تلك الأشكال يركز على جانب معين من جوانب التدريب. وتعطى النتيجة النهائية باستخدام تلك البرامج صورة واضحة عن تأثير التدريب. وسنوضح الآن هذه الأساليب الأربعة بشىء من الاختصار:

١- **ردود أفعال المتدربين**: يعتبر التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه برامج التدريب أول مستوى من مستويات التقييم وينبغى أن تشمل المعلومات التى تجمع عن ردود أفعال المتدربين فكرتهم عن البرنامج قبل بدء التدريب، وعن المكان الذى تم التدريب فيه ومحتوى البرنامج وغير ذلك مما له صلة بالبرنامج. وعادة ما تجمع تلك المعلومات عن طريق استقصاء يوزع فى نهاية البرنامج على المتدربين.

٢- **ما تعلمه المتدربون**: يعتبر مقدار ما حصل عليه المتدربون من معارف ومهارات المستوى الثانى من مستويات التقييم. والهدف هو التعرف على ما إذا كان المتدربون قد حققوا تفهما كاملا للحقائق والمهارات والأساليب والإجراءات التى قدمت لهم خلال التدريب أم لا.

ومن الممكن استخدام أنواع عديدة من الاختبارات مثل اختبارات الورقة والقلم، والممارسة الفعلية، للتأكد من مستوى ما تعلمه المتدربون وعادة ما تجرى تلك الاختبارات عقب انتهاء البرنامج التدريبى.

٣- **مدى التغيير فى سلوك المتدربين:** يعتبر التغير فى سلوك العامل هو المستوى الثالث من مستويات التقييم. ويتم تجميع بيانات عن مدى التغيير فى سلوك المتدربين من مصادر مثل زملاء العمل والمشرفين بهدف التأكد من أنه قد حدث التغيير المطلوب فى سلوك العامل. وكلما زاد استخدام العامل لأنواع السلوك التى تعلمها خلال البرنامج التدريبى كان كل ذلك دليلاً على نجاح البرنامج التدريبى.

٤- **نتائج التدريب:** ويعتبر هذا أعلى مستوى من مستويات التقييم وفيه نحاول التعرف على مدى تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة وأرباحها مثلاً. ويمكن أن تتضمن البيانات، التى يتم تجميعها للتعرف على نتائج البرنامج، وفورات التكاليف التى تحققت نتيجة للبرنامج، والأرباح المحققة بالمقارنة بالمخطط لها وزيادة المبيعات، وانخفاض نسب أو عدد الحوادث، وتحسن اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وانخفاض معدلات الدوران والغياب... الخ. وينبغى أن تكون هناك علاقة وثيقة ومباشرة بين نتائج البرنامج وأهداف المنظمة التى سبق تحديدها فى مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. فإذا توافقت النتائج الفعلية مع تلك التى سبق توقعها فإن البرنامج يكون قد حقق النجاح المرجو منه. أما إذا لم يحقق البرنامج النتائج التى سبق التخطيط لها فمن الواجب تعديل البرنامج ليحقق الأهداف المرجوة. وقد يتم إدخال التعديل على الاحتياجات التدريبية أو على تصميم البرنامج.

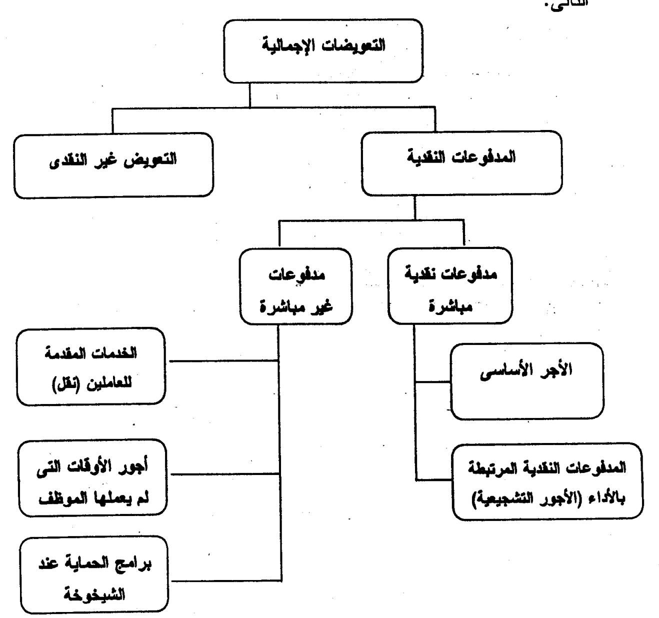
وهناك أسلوب آخر لقياس نتائج التدريب مأخوذ من أساليب قياس نتائج التجارب العلمية. وهنا يتم التعرف على مستوى المتـدربين عـن طريـق قياسات معينة، ثم أخذ نفس القياس لمجموعة أخرى من غيـر المتـدربين تستخدم كمجموعة مراقبة ثم القيام بالتدريب ثم إجراء القياس للمجمـوعتين مرة أخرى. والفرق بين نتائج القياسين للمجمـوعتين يعبـر عـن نتـائج التدريب. مع ملاحظة أن هناك أساليب متفرعة من هذا المـدخل تختلـف باختلاف عدد المجموعات وعدد مرات القياس.

الفصل العاشر

التعويض عن العمل – التعويض الإجمالى

تعريف التعويض الإجمالى:

نعنى بالتعويض الإجمالى المدفوعات النقدية المباشرة وغير المباشرة وكذلك المدفوعات غير النقدية المباشرة وغير المباشرة التى تدفع للعامل نظير قيامه بالعمل أو وجوده ضمن قوة العمل بالشركة. ويوضح ذلك الشكل التالى:



التعويض الإجمالى عبارة عن عدد من الأنشطة تستطيع أن تتعرف بها الإدارة على مقدار مساهمة العاملين حتى تستطيع أن توزع عليهم التعويضات المناسبة فى ضوء قدرتها على الدفع وفى ظل المتطلبات القانونية، وهناك تعريف آخر وهو:

التعويض الإجمالى عن العمل عبارة عن وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التى تتعامل مع جميع أنواع المكافآت التى يحصل عليها العامل مقابل أدائه لعمله. وفيما يلى بعض الملاحظات الهامة المتعلقة بهذا الموضوع:

- التعويض الإجمالى هو كل ما يحصل عليه العامل من مكافآت نقدية وغير نقدية مقابل ما يكلف به من أعمال بالمنظمة.
- التعويض (الأجر بالذات) من وجهة نظر العامل هو ضرورة الحياة لمواجهة احتياجاته واحتياجات أسرته بل ولتحقيق مكانة اجتماعية معينة يصبوا إليها العامل.

بالنسبة لصاحب العمل: أعظم بنود التكلفة – حوالى ٥٠% من مدفوعات المنظمة فى المتوسط.

بالنسبة للمجتمع: مصدر حصول معظم الناس على دخولهم، بل أنها شكلت حوالى ٦٠% من إجمالى الدخل القومى الأمريكى خلال الثلاثين سنة الأخيرة.

أهداف التعويضات:

تخدم التعويضات الإجمالية الأهداف الآتية:

- جذب أفضل المرشحين للعمل بالمنظمة.
- تحفيز العاملين لتحسين إنتاجيتهم.

- ابتكار نظام للتعويض يشعر بعدالته العامل وصاحب العمل. والنتائج المرجوة منه هو اجتذاب العامل للعمل وتحفيزه للأداء الأمثل. وهناك سبعة خصائص لإستراتيجية التعويضات المثالية وهي: الكفاية، والعدالة، والتوازن بين أنواع التعويض، والتوازن بين التكلفة والعائد، وتحقق الأمن للعامل والتحفيز، وأن تحظى بموافقة العاملين.
- الاحتفاظ بأكفأ الموظفين للعمل بالمنظمة وأن تتم وفقاً للقوانين المنظمة لذلك.
- تحقيق الخطط العامة وخطط الموارد البشرية. بمعنى أن المنظمة قد تهدف إلى خلق بيئة مدعمة، أو أن تكون مكانا جذاباً للعمل حتى تستطيع استقطاب أفضل أنواع العمالة. ويستطيع نظام التعويض الإجمالى مساعدة المنظمة فى ذلك. كذلك من الممكن دعم الأنشطة التى تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الأخرى، مثل سرعة النمو وتنشيط الابتكارات، والاستقرار.

وهناك علاقة وثيقة بين التعويض عن العمل وبين وظائف إدارة الموارد البشرية الآتية:

- علاقته مع تحليل الأعمال.
- علاقته مع الاستقطاب والاختيار.
- علاقته مع تقييم الأداء
- علاقته مع تخطيط القوى العاملة.

وسيركز هذا الجزء على توضيح العلاقة بين التعويض عن العمل وبين بيئة المنظمة وأدائها.

العلاقة بين التعويض عن العمل وبين البيئة الداخلية للمنظمة:

- **علاقته بإستراتيجية المنظمة:** من المفيد جداً خلق تكامل بين استراتيجيات المنظمة فى المجالات المختلفة وبين استراتيجياتها فى مجال التعويض عن العمل. فنظام التعويض قد يساعد على التركيز الأهداف طويلة الأجل بدلاً من قصيرة الأجل، وقد يهدف إلى زيادة ولاء العاملين للمنظمة، أو التركيز على إستراتيجية تقديم المنتجات الجديدة، أو تطوير الكفاية الإنتاجية... الخ.
- **علاقته بالثقافة التنظيمية:** من الممكن أن يؤثر على سلوك العامل، وذلك بدعم القيم والاتجاهات ونماذج الأداء التى ارتضتها المنظمة. ولكن تحقيق ذلك يتأثر بالثقافة السائدة فى المنظمة وعلى سبيل المثال إذا أرادت المنظمة أن تستخدم نظام التعويضات لدعم أعمال الابتكار، أو ثقافة تهتم بالموارد البشرية، أو دعم الكفاءة. ونظراً لتأثير تلك الثقافات على سلوك واتجاهات وقيم العاملين فعلى المنظمة أن تعمل بانتظام للتأثير على الثقافة الموجودة من خلال نظم الحوافز، مكافأة السلوك أو الاتجاه أو القيم المرغوبة باستمرار حتى تتغير الثقافة التنظيمية ويتغير معها سلوك العاملين.

العلاقة مع البيئة الخارجية:

- العلاقة مع مستوى الأجور السائدة بالسوق
- المنح والهبات
- الظروف العرض والطلب
- مؤشرات الإنتاجية
- هيكل الأجر
- مستوى الربحية
- البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة
- هيكل الأجر

العلاقة بين التعويض والأداء:

أدت زيادة المنافسة العالمية وتكاليف الأجور لأن يبحث المديرون عن طرق أو وسائل لتحسين مستوى الإنتاجية وذلك عن طريق ربط الأجر بالأداء. ومن المعروف أن زيادة الأداء تتطلب بجانب الحوافز توفر الإمكانيات البشرية والمادية وظروف عمل جيدة، وقيادة مؤثرة، وعمالة ذات صحة جيدة. ولكن مع كل هذا فما زالت الحوافز هامة. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أنه إذا ربط الأجر بالأداء فإن كفاءة العامل تزداد من حيث الكمية والجودة. ولكن هناك دراسات تشكك فى قوة الأجر كحافز وترى أن هناك حوافز أقوى منه.

وإجمالا فإن النظريات قد اختلفت حول ما إذا كان الأجر يعتبر ميكانيكية جيدة لتحسين أداء العاملين. ونظراً لوجود اختلافات بين الوظائف والعاملين فمن الأفضل أن تتوجه البحوث إلى:

١- أنواع السلوك التى يؤثر فيها الأجر إيجابا وسلبا.

٢- مقدار التغيير فى السلوك الذى يمكن أن يتم عن طريق الأجر.

٣- نوع العمالة التى يؤثر عليها تعديل الأجر إيجابا وسلبا.

٤- الظروف البيئية التى يؤثر فيها تعديل الأجر إيجابا وتلك التى يؤثر فيها التعديل فى الأجر سلبا.

ويمكن القول بأن وجهة نظر المنظمات إلى نظام الأجور المرتبط بالأداء تتراوح بين النظر إليه على أنه معجزة تؤدى إلى إعادة توزيع التكاليف بطريقة ممتازة، وبين النظر إليه على أنه عمل مستهلك للجهد والوقت ومحدود الأثر فى نفس الوقت. وكل وجهة نظر لها مبررها. وعموما فعند إتباع هذا النظام فعلى المنظمة أن لا تنسى أهداف النظام التى

تبغى تحقيقها والتى تنحصر فى تنمية أو خلق منظمة أكثر إنتاجية وكفاءة تتحسن فيها حوافز العاملين وأداؤهم.

وما نود التركيز عليه هو أنه رغم أن ربط الأجر بالأداء يحمل معنى جيداً فمن الصعب جداً ربط الأجر بالأداء ربطاً كاملاً. أى ربط نظم الأداء بنظم الأجور ربطا محكماً. ومن الممكن الوصول إلى نظام جيد من خلال دائرة تتكون من خمسة مراحل هى:

١–اقتسام المعلومات بين المدير والعاملين.

٢–تحديد معدلات للأداء ينبغى أن تكون مقاييس الأداء محددة ممكـن السيطرة عليها وتحقيقها وذات علاقة بالأداء.

٣–وجود محفزات للأداء.

٤–تقييم الأداء دورياً.

٥–دفع الحافز فور تحقيق الأداء الذى يستحق التحفيز – أى الاهتمـام بالأداء الممتاز وتحفيزه.

ويتطلب تكوين نظام يوضح ربط الأجر بالإنتاج عدة مهارات إدارية:

١- قدرة المدير على ربط الزيادة فى الأجر بالزيادة فى الأداء، أى زيادة فى الأداء والأجر ينبغى أن تكون واضحة.

٢- رغبة المدير فى التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم.

٣- إعلام العامل وقت التعاقد معه بنظام الأجر الأساسى (الجزء الثابـت) والجزء المرتبط بالأداء، ونظامه، وبمـستوى الأداء الـذى ينبغـى التفوق عليه.

٤- قدرة المدير على مناقشة الارتباط بين الأجر والأداء مع عماله.

المؤثرات الخارجية على التعويض عن العمل:

١- تأثير القوانين والقرارات الحكومية مثل قوانين:

- الرقابة على الأجور: تجميد الأجور عند حد معين.
- نظم الأجر للعاملين بالساعة.
- الحد الأدنى للأجور.
- أجر الساعات الزائدة.
- تحقيق العدالة: تنص تلك القوانين على ضرورة تساوى مبـالغ التعويض المدفوعة لشاغلى الوظائف التى تتشابه محتوياتها فى المسئولية والمهارة المطلوبة وفى ظروف العمل.

٢- تأثير الاتحادات العمالية

٣- تأثير الظروف الاقتصادية وبالذات ظروف المنافسة ذلك أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت قدرة المنظمة على دفع أجور عالية، وكلما قلت إنتاجية المنظمة بالمقارنة بالصناعة.

٤- طبيعة سوق العمل: ظروف العرض والطلب، تأثير العرض والطلـب على العمالة ذات السن المتقدم، وتأثير الظروف الدولية لـسوق العمـل على نظم التعويض.

تحديد الأجر:

هناك ثلاثة إجراءات تتخذ عند تحديد اجر العامل وهى:

١- تحديد هيكل الأجر بالمنظمة.

٢- تحديد الأجور الفردية.

٣- تحديد مستويات الأجور.

وسنبحث هذه المسائل الثلاث فيما يلى:

١- هيكل الأجور الأساسى The basic pay structure:

يتحدث هيكل الأجور عن مدى الاختلاف بين المبالغ التى تدفعها المنظمة للعاملين فى مختلف الوظائف الموجودة بها. ويشير ذلك إلى أن المقصود بتعبير هيكل الأجور هو معدلات الأجور التى تدفع للوظائف المختلفة بحيث تحصل الوظائف التى تتطلب بذل مجهود ذهنى أو عضلى كبير على معدلات أجور أكبر من تلك التى تحتاج إلى جهد عضلى وذهنى أقل. كذلك ينبغى أن يحصل الوظائف التى يكون العائد من ورائها كبيرا على عائد أكبر بالمقارنة بتلك التى يقل العائد منها.

ومن المفروض أن يكون بالمنظمة عددا من الهياكل الوظيفية طبقاً لنوعيات الوظائف الموجودة بها، والمجهودات التى تتطلبها كل مجموعة وظيفية Job Family. مثال ذلك الجامعة يوجد بها هيكل لأعضاء هيئة التدريس وآخر للباحثين (ربما يقترب الاثنين من بعضهما) وثالث للوظائف الإدارية ورابع للعمالة الماهرة وخامس للعمالة غير الماهرة. وفى شركة صناعية قد يوجد أربعة هياكل إحداها لمجموعة المديرين والثانى للأخصائيين (الاستشاريين) والثالث لمجموعة العمال الصناعيين والرابع للعاملين بالمكاتب. لاحظ أنه يوجد ارتباط واضح بين الهياكل الوظيفية والمسارات المهنية حيث تتنوع الهياكل ويطول مداها (أى المسافة بين أول درجة وآخر درجة). وتتعدد درجاتها وفقاً لظروف كل مسار. ويعطى الجدول التالى أمثلة لذلك.

جدول (١٠-١)

أمثلة لهياكل الأجور بالمنظمات المعاصرة

مجموعة المديرين	مجموعة الأخصائيين	مجموعة العمال الصناعيين	مجموعة عمال المكتب
رئيس مجلس الإدارة	رئيس أقسام البحوث	فاحص أول	مدير الموظفين
نائب رئيس مجلس الإدارة	مساعد الرئيس	مساعد فاحص	رئيس سكرتارية
مدير عام الشركة	باحث أول	فنى أول	سكرتير أول
مدير عام فرع	باحث	فنى ثان	سكرتير ثان
مدير عام تسويق، أفراد	مساعد باحث	فنى ثالث	كاتب أو طابع أول
		عامل	كاتب أو طابع ثان
			موزع بريد

ونورد فيما يلى عدد من الملاحظات على ما سبق قوله بالنسبة لهيكل الأجور:

- متوسط الأجور فى كل مجموعة يختلف عنه فى المجموعات الأخرى.
- لا يوجد أساس علمى لتحديد الفرق.
- ٣٠% قد تكون فرقاً عادلة فى المسار الواحد أما المسارات المختلفة فلا اتفاق على نسبة بخصوصها.
- قد يتم تحديد هيكل الأجور بقرار تحكمى من الإدارة. وهنا يكون القرار عرضة للاتهام بعدم العدالة. وقد يتم وفقاً لنتائج المفاوضات الجماعيـــة. وهنا يكون عرضة لتأثير ما يتمتع به المدير أو اتحاد العمال من قـــوة.

ولذلك فمن المفضل أن يحدد بناءً على تحليل وتقييم للوظائف، على أن يتم التفاوض عليه فيما بعد. ونظراً لأهمية تقييم الوظائف كأساس لبناء الهياكل الوظيفية فسنشرح الخطوات التى يتم إتباعها لانجاز تقييم الوظائف.

تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف تلك الخطوات الرسمية التى ينتج عنها تحديد قيمة إحدى الوظائف بالمقارنة بالوظائف الأخرى بهدف تحديد التعويض المناسب لشاغلها. فالمقصود أولا تحديد القيمة النسبية للوظيفة بعد تحديد أهميتها النسبية. وبذلك فإن هدف التقييم هو تحديد القيمة النسبية للوظيفة. وينتج عن المقارنات المنتظمة بين قيم الوظائف ما يطلق عليه مستويات الأجور والمرتبات Wage or salary hierarchy وبمعنى آخر فإن تقييم الوظائف يهدف إلى إيجاد علاقة بين ما يحصل عليه العامل من أجر وما يساهم به عمله فى نجاح المنظمة.

وليس من السهل تحديد قيم جميع الوظائف بالمنظمة. والحقيقة أن تقييم الوظائف يشتمل على قدر من الحكم الشخصى القائم على التقدير. وبالتالى فإنه قد يشتمل على أخطاء يقع فيها القائمون بالتقييم. ومن الواضح أن تأثير الطبيب القدير فى نجاح الرعاية الصحية بأحد المستشفيات أكبر بكثير من تأثير الممرض أو الممرضة فى هذا المجال، ولكن القضية الحقيقية هى تحديد قيمة الفرق، وهذا لا يمكن إلا عن طريق التقدير الشخصى.

ونظراً لاستحالة تقدير قيمة مساهمة كل وظيفة بدقة ولذلك فلابد من استخدام التقريب. ويمكن أن تمتد عملية التقريب إلى عوامل مثل المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة، ومقدار وأهمية المسئولية التى يتحملها شاغل الوظيفة، والمجهودات المطلوبة، وظروف العمل. ولابد أن يختلف مبلغ

التعويض (الأجر) إذا كان لنا أن نحصل على رضا العاملين. وباختصار فإن تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد قيمة كل وظيفة داخل المنظمة. وعند تحديد كل وظيفة تراعى صعوبة الوظيفة وأهميتها. وتستخدم معظم المنظمات نوعا رسميا أو غير رسمى من تقييم الوظائف. وتحتوى عملية التقييم على إجراء بعض المقارنات للتعرف على قيمة الوظيفة. وتمر عملية التقييم بالخطوات الآتية:

١- تحليل العمل.

٢- تحديد معايير التعويض وتقرير أهميتها النسبية لأداء الوظيفة، وقد يطلق عليها عوامل التقييم، أو عوامل التعويض وهى على سبيل المثال مقدار المسئولية، المقدرة على حل المشكلة، المتطلبات الفسيولوجية. **وينبغى أن يتوفر فيها ما يلى:**

- **أن تكون متداخلة فى معانيها.**
- **أن يعتمد عليها أداء الوظيفة (هامة).**
- **أن يكون من الممكن تحديدها وتقييمها بسهولة.**

٣- اختيار أسلوب أو طريقة التقييم التى تستخدم فى عملية تحديد قيم التعويض وسيتم تفصيل تلك الطرق فيما بعد.

٤- تحديد من سيقوم بعملية التقييم وإجراء التقييم الفعلى.

طرق (أساليب) التقييم:

يمكن تقسيم طرق التقييم إلى مجموعتين:

أ- طرق وصفية ومنها: أسلوب الترتيب وأسلوب تصنيف الوظائف.

ب- طرق كمية ومنها: طريقة النقط، وأسلوب مقارنة العوامل.

وسنشرح الأساليب السابقة فيما يلى:

أ- الطرق الوصفية:

١- **أسلوب الترتيب:** يعمد من يقوم بتقييم الوظائف إلى ترتيبها حسب أهميتها – أى قيمتها للمنظمة. وذلك بأن يضعها فى قائمة مرتبة تنازلياً بحيث تأتى أهم وظيفة فى أعلى القائمة، ثم التى تليها فى الأهمية وهكذا حتى ينتهى من الوظائف. ويعتمد فى ذلك على المعلومات التى يوفرها تحليل العمل.

لاحظ أنه يمكن أن يتم الترتيب اعتمادا على عدد من عوامل التعويض، ولكن الغالب أن يقوم من تسند إليه عملية التقييم باستخدام صفة أو عامل واحد مثل قيمة الوظيفة أو صعوبتها. وتنتهى عملية الترتيب وفقاً لذلك العامل بناءً على معرفته الشخصية به. لاحظ أنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب بعد اعتماد قواعده من رئيس الخدمة المدنية أو وزارة العمل، والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مثلاً.

مزاياه: السهولة حيث يعهد إلى شخص واحد بالقيام بذلك. ولذلك فهو مفيد فى حالة قلة عدد الوظائف ومعرفة القائم بالتقييم بها جيداً.

عيوبه: لا يناسب المنظمات الكبرى التى يوجد بها عدد كبير من الوظائف، لصعوبة وجود شخص ملم بها جيداً، ولطول الوقت. لذلك يسند التقييم إلى لجنة.

ومن عيوبه إجبار القائمين به على التمييز بين الوظائف حتى وأن كانت متشابهه من حيث القيمة أو الصعوبة. والحل هو وضع الوظائف المتشابهة فى مرتبه واحدة حتى يقل الخلاف بين القائمين بالتقييم. ومن الشائع استخدام هذا الأسلوب لتقييم كثير من الوظائف (يستخدم لتقييم ثلثى الوظائف تقريباً) وقد ذكرت الأسباب الآتية لذلك:

١- دعم الهيكل المالى أو تكوين هيكل بديل.

٢- تقديم أساس لمناقشة الأجور مع اتحادات العمال.

٣- تحديد مستوى الأجور Pay hierarchy وتوضيحه للعاملين.

٤- الاستجابة للمتطلبات القانونية.

٥- تقديم أساس لنظام الأجر وفقا للأداء.

وفور اتخاذ قرار باستخدام هذا الأسلوب أساسا لتقييم الوظائف فإن هناك عددا من القرارات يجب اتخاذها للتأكد من كفاءة أدائه.

القرار الأول إشراك العاملين: إشراك العاملين الذين يتم تقييم وظائفهم فى عمليات التقييم. ومع وجود صعوبات جمة فى إيجاد اتفاق بين العاملين والقائمين بالتقييم فقد أظهرت البحوث أن لذلك فائدة كبيرة. ويجب السماح لهم بتوضيح وجهة نظرهم فى قيمة وظائفهم بالمقارنة بالوظائف الأخرى ونتيجة هذه الخطوة عادة فهم جيد من العاملين واتصالات جيدة بينهم وبين الرؤساء.

القرار الثانى تكوين لجنة التقييم: بعد بدأ المشاركة يتم تكوين لجنة من خمسة أعضاء يمثل فيها العاملون والمديرون، ومتخصص من إدارة الموارد البشرية. وينبغى أن يكون هؤلاء الأعضاء على دراية بالوظيفة التى يتم تقييمها وعادة ما ترجع اللجنة إلى التوصيف السابق للوظائف ومن الواجب تقييم مدى دقة وجود تحليل للوظائف. ومن المقترح تقسيم توصيف الوظائف إلى عدة أقسام مثل: وظائف إدارية، فنية، كتابية...الخ ومن المنطقى عند كتابة وصف الوظائف استخدام الكلمات والتعبيرات الهامة المستخدمة عند تقييم الوظائف.

القرار الثالث اختيار معايير التقييم: اختيار وتقييم معايير التعويض. وهى الخصائص المستخدمة لتقييم الوظيفة. ومع أنه لا توجد بحوث كثيرة فى هذا المجال فإنه يبدوا أن النتائج لن تختلف سواء تم استخدام كل العوامل

أو عدد منها، خاصة إذا تم تصميم تقييم الوظائف بعناية وتنفيذه أيضا بنفس الدقة. أى إذا تم تصميم وتحديد قيم هذه العوامل بعناية. ومن المعايير التى يشيع استخدامها التعليم، الخبرة، مقدار المسئولية، والمعارف الوظيفية والمخاطر الموجودة بالوظيفة وظروف العمل. ومن المهم قبول العوامل المستخدمة من شاغلى الوظيفة.

القرار الرابع القيام بالتقييم: القيام بالتقييم فعلا أى أداؤه على الواقع. وهنا يقوم من هم على دراية بالوظائف من أعضاء اللجنة بإعطاء الوظائف قيما قد تكون عالية خاصة إذا كانوا من المشرفين التنفيذيين. وحلا للخلاف بين أعضاء اللجنة فإنه يقترح أن يقوم كل عضو بتحديد قيمة للوظيفة على انفراد على أن تجتمع اللجنة بعد ذلك وتحل الخلافات الواضحة فى قيمة كل عامل من عوامل التقييم، أى أن تحل الخلاف فى كل عامل، ثم تنتقل إلى العامل الآخر وهكذا حتى يتم الاتفاق على قيمة الوظيفة.

٢- أسلوب تصنيف الوظائف: يقوم على تحديد درجات ومراتب وظيفية، ثم توزيع الوظائف على هذه الدرجات بحيث توضع الوظائف المتشابهة فى الصعوبة أو القيمة فى درجة واحدة.

- يتم التوزيع إما بناءً على قيمة الوظيفة ككل، أو باستخدام عامل من عوامل التعويض (عامل واحد) أو عدد محدود من تلك العوامل.
- لاحظ مدى التشابه بين الأسلوبين، وأن الفرق بينهما أن هذا الأسلوب الأخير يبدأ بتحديد الدرجات ثم توزيع الوظائف عليها.
- لاحظ أيضا أن معلومات تحليل الوظائف ذات أهمية كبرى أيضا.
- لاحظ ثالثا أنه بعد أن يتم توزيع الوظائف على المراتب ينبغى أن يتم ترتيب الوظائف داخل كل مرتبة درجة أو مجموعة وفقاً لنفس المعيار أو معايير أخرى.

- يشيع استخدام هذا الأسلوب فى الجهات الحكومية.
- من مزاياه السهولة وإمكان استخدامه لتقييم عدد كبيـــر مـــن الوظـــائف بسرعة.
- من عيوبه عدم الموضوعية عندما يتزايد عدد الوظائف فإنها قد تتشابه، ولكن محتوياتها وصعوبتها قد تختلف.
- من عيوبه أيضا تركزه على المعيار الذى يستخدم فى التقييم: إذا استخدم معيار واحد فقد تختلف أهميته بالنـــسبة للوظـــائف المختلفـــة. بعـــض الوظائف يفيد فيها كثيرا عامل المهارة وأخرى المسئولية.
- غالبا ما يحدث سوء تفاهم بين النقابـــة والإدارة عنـــد تحديـــد العامـــل المستخدم فى عملية التصنيف، ولذلك لجأ العديد مـــن المنظمـــات إلـــى استخدام الأساليب الكمية.

طريقة النقط: تنقسم هذه الطريقة إلى طريقتين فرعيتين هما:

أ- طريقة مقارنة عوامل التعويض: يتم فى هذا الأسلوب تحديد عدد من النقاط مسبقاً لكل عامل من عوامل التقييم. ويشكل مجموع النقط قيمة الوظيفة. وهو أسلوب شائع فى الصناعة ومن مزاياه:

١- السماح بأداء المقارنة بين الشركات نظراً لانتشاره.

٢- سهولة فهمه واستيعابه.

٣- إمكانية تحويل النقط إلى أجر بسهولة.

٤- إقناع العاملين بسهولة، كما يمكن استخدامه مع قطاع عريض مـــن الوظائف وعلى مدى طويل.

٥- يعتبر من الأساليب الموضوعية فى التقييم.

من أهم عيوبه افتراضه أن جميع الوظائف يمكن تقييمها باستخدام نفس العوامل.

عولج هذا العيب باستخدام عوامل مختلفة.

ب- **طريقة الأوزان:** يتم تقسيم كل وظيفة إلى أجزاء واضحة ويسترشد فى ذلك بتوصيف الوظائف، ثم يعطى كل جزء وزن نسبى (مجموعة من النقط). ثم تقسم الوظائف إلى مجموعات (درجات) متماثلة من حيث الأجور. ويمكن أن تتولى لجنة عملية تحديد الأوزان وتقسيم الوظائف إلى مجموعات.

توضع تعريفات مثلا الخبرة تحدد أوزانها كما يلى:

العمل لمدة ٣ شهور فأقل	٢٥
العمل لمدة تزيد على ٣ شهور وأقل من ٦	٥٠
العمل لمدة تزيد عن ٦ شهور وأقل من ٦	٧٥
العمل لمدة أكثر من سنة وأقل من ٣ سنوات	١٠٠
العمل لمدة أكثر من ٣ سنوات	١٢٥

ومن أمثلة العوامل التعويضية العوامل المذكورة فى الجدول الآتى:

العوامل التعويضية	الدرجات				
	١	٢	٣	٤	٥
المعرفة الأساسية	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	–
الخبرة العملية	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	–
الصعوبة والتعقيد والحكم (اتخاذ القرار)	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	–
المبادأة	٥	١٠	٢٠	٤٠	–
الأخطاء المحتملة	٥	١٠	٢٠	٤٠	–
الاتصال مع الآخرين	٥	١٠	٢٠	٤٠	–
البيانات السرية (الثقة)	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
الانتباه للتفاصيل المتعلقة بالعمل	٥	١٠	١٥	٢٠	–
ظروف العمل	٥	١٠	١٥	–	–
ظروف العمل (للوظائف الإشرافية فقط)	–	–	–	–	–
طابع الإشراف	٥	١٠	٢٠	–	–
نطاق الإشراف	٥	١٠	٢٠	–	–
التعليم	٥٠	١٠٠	١٥٠	٢٠٠	٢٥٠
الخبرة	٢٥	٥٠	٧٠	١٠٠	١٢٥
التعقد	١٢	٢٤	٣٦	٤٨	٦٠
العلاقة مع الوظائف الأخرى	٨	٢٤	٤٠	–	–
ظروف العمل	١٠	١٥	٢٠	٢٥	–

طريقة أو أسلوب مقارنة العوامل factor comparison method

وتشبه هذه الطريقة طريقة النقط حيث يتم فيها تقييم الوظائف على أساس كل عامل بمفرده. ولكنها تختلف عن طريقة النقط فى أن التقييم يتم وفقاً لعناصر معلومة. وهنا يستخدم مقياس يتم فيه مقارنة العوامل المذكورة بدلا من مقياس النقط. وهناك خمسة عوامل يتم استخدامها فى مقارنة الوظائف ببعضها وهى:

- **المسئولية الوظيفية:** تتحدث عن المسئوليات المالية، والموارد البشرية (الأفراد) والسجلات وإجمالى مسئوليات المشرف الوظيفية (أى مسئولياته الإشرافية).
- **المهارات:** المهارات اليدوية والتدريب على استخدام الحواس التى تحتاج الوظيفة إليها.
- **المجهودات البدنية:** الوقوف، الجلوس والمشى وحمل الأثقال، وتحريك الأجسام... الخ.
- **المجهودات الذهنية:** الذكاء، القدرة على حل المشاكل، وربط الأسباب بالمسببات والقدرة على التخيل.
- **ظروف العمل:** مثل الضوضاء والتهوية والحرارة، والنظافة... الخ.

وعند مقارنة تلك العوامل فإن اللجنة المكلفة بذلك تتبع ستة خطوات عند فحص إحدى الوظائف لتقدير قيمتها وهى:

الخطوة الأولى: اختيار عوامل المقارنة ووصفها وتستخدم فى المثال التالى العوامل الخمس السابقة. وبالطبع فإن هذه العوامل ستختلف فى المستويات الإدارية العليا عنها فى المستويات الإشرافية، عنها فى الوظائف الإنتاجية أو التنفيذية.

الخطوة الثانية: اختيار وظائف أساسية معروفة ليتم المقارنة بها وهى الوظائف التى يشيع وجودها فى سوق العمل الذى تعمل به الشركة – أى فى نفس الصناعة مثلا – وعادة ما تقوم الشركة باختيار عدد من الوظائف يتراوح بين ١٠ و٢٠ وظيفة.

الخطوة الثالثة: يقوم القائمون بالتقييم بترتيب الوظائف التى تم اختيارها باستخدام عوامل التعويض. بمعنى أن يرتبوها مرة باستخدام كل عامل من عوامل التعويض. وفيما يلى ترتيب أربعة وظائف بإحدى الشركات الصناعية أخذا فى الاعتبار أن هناك خمسة عوامل تعويضية.

الوظائف	العوامل				
	المسئولية	المهارة	المجهودات البدنية	المجهودات الذهنية	ظروف العمل
صانع آلات ومعدات	٢	١	٢	٢	٣
موظف شحن	٤	٢	١	٤	٤
محلل نظم	١	٤	٤	١	٢
سكرتير	٣	٣	٣	٣	١

ملاحظة: يعنى الرقم (١) درجة عالية من العامل، وبالنسبة لظروف العمل فإن الرقم الكبير يعنى ظروف سيئة.

الخطوة الرابعة: يوزع القائمون بالتقييم أجر كل وظيفة على العوامل الخمسة بمعنى أن يوزعوا أجر الوظيفة الإجمالى فى الساعة مثلا على العوامل الخمسة والجدول التالى يوضح تلك الخطوة بالنسبة للوظائف السابقه.

الوظائف	الأجر الإجمالى فى الساعة (بالجنيه)	العوامل				
		المسئولية	المهارة	المجهودات البدنية	المجهودات الذهنية	ظروف العمل
صانع آلات ومعدات	٨,٤	(٢) ٢	(١) ٢,٥	(٢) ١,٦	(٢) ١,٥	(٢) ٠,٨
موظف شحن	٥,٨	(٤) ٠,٦	(٢) ١,٩	(١) ١,٨	(٤) ٠,٦	(١) ٠,٩
محلل نظم	٧,١	(١) ٢,٣	(٤) ١,١	(٤) ١,٢	(١) ١,٩	(٣) ٠,٦
سكرتير	٥,٠٠	(٢) ١,٠٠	(٣) ١,٥	(٢) ١,٣	(٢) ١,٠	(٤) ٠,٢

ويرتبط مقدار الجزء المحدد لكل عامل بأهمية هذا العامل. ويقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بإعطاء هذا التقرير على انفراد، ثم تجتمع اللجنة للوصول إلى اتفاق.

الخطوة الخامسة: وضع الترتيبين السابقين فى جدول واحد كما يلى (لاحظ أن الأرقام تتكرر).

الوظائف	العوامل									
	المسئولية		المهارة		المجهودات البدنية		المجهودات الذهنية		ظروف العمل	
	ت	جم	ت	جم	ت	جم	ت	جم	ت	جم
صانع آلات ومعدات	٢	٢	١	١	٢	٢	٢	٢	٣	٣
موظف شحن	٤	٤	٢	٢	١	١	٤	٤	٤	٤
محلل نظم	١	١	٤	٤	٤	٤	١	١	٢	٢
سكرتير	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١	١

لاحظ أنه قد تم تعديل الأرقام بالنسبة للمدفوعات الخاصة بظروف البيئة، فالظروف السيئة أعطيت نقود أكثر. تعنى (ت) الترتيب وتعنى (جم) مقدار المدفوعات النقدية.

الخطوة السادسة: عمل خريطة المقارنة والتى توضح وظائف المقارنة (الوظائف التى تقاس عليها) والقيمة النقدية التى حصلت عليها الوظيفة بالنسبة لكل عامل. وتستخدم هذه الطريقة لتحديد قيمة الوظائف محل التقييم فى المكان المناسب لها فى الخريطة كما هو موضح فى المثال التالى.

ولهذه الطريقة بعض المزايا والعيوب. ومن مزاياها أن هناك خطوات رسمية يتم تنفيذها خطوة خطوة. كما أنها تسمح لنا بأن نرى الفروق بين الوظائف بالنسبة لكل عامل وقد تحولت إلى نقود. واهم عيوبها التعقيد. ومع أنها سهلة التوضيح للمرؤوسين إلا أنه من الصعب إقناعهم بطريقة تتمة هذا الأسلوب كذلك فإن قضية الحكم الشخصى تصاحبها أيضا – بمعنى أنها لم تتخلص منها، حيث أنها تعتمد وترتبط بحكم وتقدير أعضاء اللجنة وبالطبع فإن هذه المشكلة موجودة بكل من الطرق السابقة.

المبلغ النقدى بالجنيه	المسئولية	المهارة	المجهودات البدنية	المجهودات الذهنية	ظروف العمل
٢,٥		صانع الآلات			
٢,٠٠	محلل النظم وصانع الآلات والمعدات	موظف الشحن	موظف الشحن صانع الآلات	محلل النظم	
١,٥٠		السكرتير	السكرتير ومحلل النظم	صانع الآلات	
١,٠٠	السكرتير	محلل النظم		السكرتير	موظف الشحن صانع الآلات
٠,٥٠	موظف الشحن			موظف الشحن	محلل النظم والسكرتير

الأجر الإجمالى لمحلل نظم جديد فى الساعة = المسئولية + المهارة + مجهودات ذهنية + ظروف العمل + مجهودات بدنية = ٢ + ١ + ١,٥ + ٢ + ٠,٥ = ٧,٠

الأجر لسكرتير جديد = المسئولية + المهارة + مجهودات ذهنية + ظروف العمل + مجهودات بدنية = ١ + ١,٥ + ١,٥ + ١ + ٠,٥ = ٥.٥٠

الأجر لصانع الآلات = المسئولية + المهارة + مجهودات ذهنية + ظروف العمل + مجهودات بدنية = ٢ + ٢,٥ + ٢ + ١,٥ + ١ = ٩,٠

ومن عيوبها:

تناسب المنظمات التى نميت فيها لاختلاف ظروف كل منظمة ولاحتمال اختلاف أعباء كل وظيفة ولو حملت نفس المسمى.

تحديد مراتب (درجات) الوظائف Determining Job Classes

المقصود بذلك تجميع الوظائف ذات الأهمية المتشابهة من حيث أهميتها للمنظمة فى درجة واحدة وهى عملية إدارية ترتبط بإدارة الأجور والحوافز أكثر منها عملية تعويضية – بمعنى أن لا علاقة لها بالتعويض عن العمل. وقد تضم الدرجة الواحدة وظائف مختلفة ولكنها قريبة الأهمية بالنسبة للمنظمة.

الهدف من تحديد الدرجات هو:

١- جعل عملية إدارة التعويضات أكثر كفاية.

٢- القضاء على أثر الفروق البسيطة.

٣- تمكين الموظفين من تحديد خطأ التصنيف (إن وجدت).

عدد الدرجات (المراتب):

يقل هذا العدد إذا تشابهت الأعمال – الوظائف. ويزيد العدد إذا اختلفت الوظائف اختلافا واضحا لأنه إذا قل العدد فى هذه الظروف ستزداد الشكاوى، وتسوء عمليتى تقييم الأداء، وإجراءات الاختيار. وفى هذه الظروف فإن صلاحية المقياس تتحقق بالنسبة لكل درجة وظيفة. وبالتالى فإن اتساع مدى اختلاف قيم الوظائف، ووجود عدد من المراتب سيؤدى إلى عدم الصلاحية.

ويتم استقصاء الأجور للتأكد من توفر العدالة الخارجية فى نظم الأجور والحوافز بالمنظمة. وقد تستخدم لتحديد هيكل الأجور والدرجات الوظيفية. ويمكن استخدامها للإشارة إلى فلسفة المنظمات المنافسة فى مجال التعويض، وأن بعضها يفضل أن يدفع أكثر لنفس الوظيفة... الخ. وقد تقوم المنظمة بالدراسة بنفسها وقد تقوم بها هيئة مستقلة تجارية أو غير تجارية ولذلك فلابد أن تغطى مساحة واسعة من سوق العمل.

تحديد الأجر الفردى:

ما هى العوامل التى تؤثر فى أجر العاملين فى نفس الدرجة؟

١- الأقدمية ٢- حجم الأسرة

٣- العمر ٤- الجنس

٥- النوع ٦- الأداء (الماضى – الحالى – المستقبلى)

من الصعوبات المتعلقة بأداء الماضى مبالغة الموظف فى فهم أدائه، وكذلك فهم الزيادة التى تدفع لموظف عن الآخرين، وقدرة المدير على الدفاع عن قراره بشأن هذه الزيادة. لاحظ أنه سيكون هناك دائما انتقاد لقراراتك. لذلك خذ حذرك باتخاذ القرار الذى يمكن الدفاع عنه.

بعض القضايا المتعلقة بالرواتب والأجور:

فيما يلى بعض المشاكل المتعلقة بالمرتبات والأجور التى يجب على مدير إدارة الموارد البشرية إيجاد حل لها.

١- **المشاركة فى تحديد الأجور:** هناك مشاكل مرتبطة بعدم معرفة العاملين للطريقة التى تحدد بها رواتبهم.

الحل: إما نظام من عينة الكافيتريا بلان، أو أن يقوم الموظف بتحديد الزيادة التى يرغبها فى راتبه، على أن يحظى بدعم أعضاء فريقه.

٢- سرية الرواتب.

٣- الرضا عن الرواتب: يتطلب تحقيق الرضا:

- تحقيق العدالة الداخلية بأن يتكافأ ما يدفع للعاملين مع مـــا يبذلونـــه وأن تكون التفرقة على أساس حقيقى.
- تحقيق العدالة الخارجية مع المنظمات الأخرى.
- توضيح فلسفة تسعير الوظائف للعاملين.

٤- هل يدفع لكل العاملين راتب أم راتب وأجر.

تقييم نظام التعويض الإجمالى:

تُعْرَف جَدْوى النظام بمقدار مساهمته الفعالة فى:

الاستقطاب	الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء
التحفيز	قلة المشاكل القانونية

مزايا وعيوب الأجور المحددة وفقاً للمهارة: Skill base/pay

بينما يتم الدفع وفقاً للطرق السابقة على أساس ما تحتويه الوظيفة من أنشطة فإن الدفع وفقاً للمهارة يقوم على أساس الدفع الشخصى أى المهارات التى اكتسبها وأتقنها بصرف النظر عما إذا كانت الوظيفة التى يشغلها الآن

تتطلب استخدام هذه المهارات أم لا. ولذلك فإنها تتطلب تنمية برامج تدريب تساعد العاملين على اكتساب تلك المهارات، أو على الأقل إتاحة الفرصة لهم للحصول عليها بطرقهم الخاصة.

وفكرة الدفع الشخصى أو للشخص والوظيفة ليست جديدة، وإنما الجديد تطبيقها على العمالة الصناعية حيث أنها بدأت مع الأخصائيين والاستشاريين. ومن أمثلة المنظمات التى تستخدمها منذ زمن طويل المكاتب القانونية والجامعات والمعامل (المختبرات) ومؤسسات البحوث. ومن الشركات التى تتبع هذا الأسلوب مع ذوى الياقات الزرقاء من العاملين شركة وستنجهاوس، هنى ويل Honeywell، وشركة تى. آر. دبليو TRW. وتعتقد الإدارة فى هذه الشركات أنه كلما زادت المهارات التى يحصل عليها العامل كلما زادت قدرته على الأداء. وفى هذه الشركات فإن جميع العاملين الجدد يحصلون على نفس الأجر. ويتم زيادة راتب الموظف مبلغاً محددا عن كل مهارة إضافية تعلمها. ويحدد أعضاء الفريق الذى يعمل به العامل متى أتم العامل إتقانها. وعندما يتعلم العامل جميع الوظائف الموجودة بالمصنع فإنه يحصل على أعلى راتب.

وبالإضافة إلى حث العاملين على اكتساب العديد من المهارات النافعة فإن من مزايا هذا النظام أنه يزود المنظمة بطريقة للتأكيد على أهمية تنمية العمال ومشاركتهم للشركة بالأفكار النافعة. كذلك فإنه يزودها بوسيلة لمكافأة العامل الذى يتسم ويحتفظ بولائه للمنظمة عندما تشح فرص الترقى. والميزة الأخيرة تعتبر ميزة هامة فى ظل سيادة قوة العمل المعمرة.

وحتى ينجح هذا النظام فلابد من توفر دعم المشرفين – بالذات الخط الأول منهم. وقد ثبت نجاح هذه الطريقة فى المصانع الجديدة التى يشيع فيها استخدام نظام الإدارة بالمشاركة. والخصائص المعروفة لهذا النظام هى:

١- احتياجه إلى التزام كبير بالتدريب من جانب الإدارة والعاملين.

٢- ضرورة استخدام النظام المعروف بتدوير العاملين على الوظائف Job Rotation.

٣- ضرورة ربط النظام باحتياجات العمل (المنظمة).

٤- أن هذا النظام لا يناسب كل الشركات.

ووفقاً لهذا النظام فإنه يتم توصيف:

١- الأعمال المطلوب انجازها.

٢- المهارات المطلوبة لانجاز هذه الأعمال.

٣- المقاييس التى يمكن عن طريق استخدامها التأكد من تحصيل العاملين لتلك المهارات وقدرتهم على استخدامها.

وحتى ينجح هذا النظام فلابد من دعم الإدارة، ووجود هيكل التنظيم المناسب، ودعم اتحادات العمال، ووجود اتجاه جديد لدى العاملين نحو هذا النظام. ورغم أن هذا النظام حديث نسبياً فإن الأدلة المستقاة من البحوث المبكرة أشارت إلى أنه يعطى العاملين ضمانا وظيفياً ودخلاً أكبر عن طريق إعطائهم الفرصة لتنمية أنفسهم وليصبحوا أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة. ومن مزاياه الحصول على عمالة ذات مستوى عال من المهارة، وانخفاض معدل الدوران والغياب، وتحسن قدرة العاملين على حل مشاكل العمل وتحسن مستوى الحوافز الذاتية. وأما عيوبه فمنها ارتفاع متوسط تكلفة الأجر، وزيادة تكاليف التدريب، والحاجة الماسة إلى تقويم المهارات، وزيادة عدد العمالة التى تتوفر لديها مهارات أكثر من احتياجات المنظمة، وتعقد العمليات الإدارية المرتبطة به، وأخيرا تغير التقنية وما يصاحبها من ضرورة ملاحقتها بتدريب وتطوير العمالة.

الحوافز: الدفع على أساس الأداء.

من الممكن أن تستخدم الشركات شكلا من أشكال التعويض وفقاً للأداء للتأثير فى الإنتاجية والغياب، وامن العاملين. الوظيفى، وتكاليف الإنتاج أو بعض هذه الأشياء. كما تستخدم برامج المشاركة فى الأرباح لتحفيز العاملين على العمل كأفراد أو كمجموعات (أو فرق). ومن الممكن الحصول من النظم الأخرى المرتبطة بالأداء على نفس المزايا. وفى هذا الجزء سيتم توضيح المقصود بالتعويض وفقاً للأداء بمعنى تصميم إجمالى التعويضات بطريقة تحفز العامل على أن يسلك السلوك الذى ترغبه المنظمة. وهناك خطتان يضمهما نظام الدفع وفقاً للأداء هما: خطة الدفع وفقاً لجدارة أو أهلية العامل، ونظام الحوافز؛ أو باختصار نظام الجدارة، ونظام الحوافز. وبالإضافة إلى الأداء فإن نظم دفع التعويضات هامة فى تحفيز أنواع السلوك الأخرى المرغوبة مثل الانتظام فى الحضور والمشاركة فى الأنشطة المختلفة بالمنظمة. ومن الممكن استخدام أنواع أخرى من المكافآت المالية التى تتناسب مع الأداء. وفى هذه الظروف التى يوجه فيها اهتمام الإدارة نحو التكاليف والتى أدركت فيها المنظمات أيضا أنه من الممكن تحفيز العاملين بحوافز أخرى غير تلك المرتبطة بالأجر، فإن جاذبية الأنظمة المالية ينبغى أن تزداد.

وعلينا أن ندرك أن نظم الأجور المرتبطة بالأداء تسعى لربط الأجر بالأداء، وأن مدى العلاقة بين الأجر والأداء، وأسلوب قياس الأداء هى الأسس المستخدمة فى التفرقة بين نظام الجدارة ونظام الحوافز. أو الدفع وفقاً للجدارة أو وفقاً لنظام الحوافز. ففى حالة الدفع بهدف التحفيز أو وفقاً لخطة التحفيز، فإن الأجر يتم تحديده غالبا وليس دائما عن طريق المعايير النمطية مثل الإنتاجية الخاصة بالأفراد أو المجموعات أو المنظمة.

وبالمقارنة بذلك النظام فإن الأجر المحدد وفقاً للجدارة يستخدم معايير (مقاييس) غير مباشرة أى غير مرتبطة ارتباطا مباشرا بالأداء مثل الترتيب الذى يقوم به الرئيس. وفى نظام الحوافز فإن العامل يحصل على الجزء الأكبر من أجره فى صورة حوافز مثل عمولة رجال البيع. ونظراً لأن مستوى الأجر يرتبط بالأداء أى يختلف باختلافه فإن ما يحصل عليه العامل يختلف كثيراً بالمقارنة بغيره أو بالمقارنة بما يحصل عليه العامل نفسه فى فترة أخرى، نظرا لأن أجر العامل يتحرك فى مدى معين، بالإضافة إلى أن التعديل يتم مرة واحدة فى العام تقريبا. وقد جرى العرف على استخدام النقود فقط فى نظم الأجور المحفزة (الحوافز). وفى العصر الحاضر تستخدم الحوافز غير النقدية مثل الإطراء وخطابات التزكية والمشاركة فى الإدارة والمعلومات العكسية عن الأداء.

وعلى ذلك فإن النظام المرتبط بالجدارة يقوم على استخدام تقييم شخصى للأداء. ويمثل ذلك نسبة محدودة من الزيادة فى الأجر المباشر للعامل. أما طرق دفع الأجور المرتبطة بالحوافز فهى نظم مالية وغير مالية مرتبطة بمؤشرات مباشرة لأداء الفرد أو الفريق أو المنظمة. وتمثل عادة جزءاً كبيراً من تعويض العامل. ومع أن عدداً كبيراً من العمال يتم تعويضه وفقاً لنظام الأجر المرتبط بالأداء، فإن النسبة الأكبر يتم تعويضها وفقاً لنظام الجدارة، وبالتالى فإن نسبة الزيادة تكون محدودة وترتبط غالباً بنتائج تقييم الأداء.

ملاحظات:

١- يختلف الأجر المرتبط بالأداء اختلافاً كبيراً أما الأجر علـــى أســـاس الكفاءة فإن اختلافه محدوداً.

٢- نسبة تحريك جزء الراتب المرتبط بالجدارة محـدودة، أمـا الجـزء المرتبط بالأداء فيتحرك بنسبة عالية.

٣- يتم تحريك الراتب المحدد وفقاً للكفاءة مرة واحدة وبنسبة محدودة فى مدى الدرجة الوظيفية والعكس صحيح بالنـسبة للراتـب المـدفوع وفقاً للأداء.

أهمية وأهداف نظام الأجور المرتبطة بالأداء:

النقود حافز قوى جدا للأداء. وقد أظهرت الدراسات أن الأداء يمكن أن يزيد بنسبة ٣٠% فى المتوسط إذا تم ربط الزيادة فى الأجر به. كما أن أداء المجموعة يمكن أن يتحسن بنسبة ١٥% إلى ٢٠%. (الهدف هو تحسين الإنتاجية).

الخلاصة:

- الدفع على أساس الكفاءة عبارة عن تعويض نقدى يتعلق بالأداء بـشكل عام ويمثل نسبة صغيرة من التعويض المباشر الذى يدفع للعامل الفرد.
- الأجر والحافز التشجيعى عبارة عن أسلوب لتعـويض العامـل نقـداً أو غيره وله علاقة بسجلات أداء الفرد وإنتاجيته.

لاحظ أن الغالبية العظمى من العاملين تكافأ وفقاً لنظام الكفاءة، وتدفع لها علاوة وبالتالى فإن الجزء الأكبر يرتبط بتقييم الوظائف.

الظروف المواتية لتطبيق خطط الدفع على أساس الأداء:

حتى يؤدى هذا النوع من الخطط إلى تحقيق النتائج المرجوة فمن الواجب توفر الظروف الآتية:

- إدراك الموظف أن هناك علاقة مباشرة بين الراتب والأداء.
- أن يكون التعويض مهما بالنسبة للعاملين.

- أن يكون العاملون قادرين على الأداء.
- أن يعرفوا الأداء المتوقع منهم.
- إدراك أن هذا النظام يخلق قدرا من الصراع بين العاملين نظــرا لأن البعض يحصل على عائد أكبر من الآخرين.
- توضيح الجزء المدفوع كحافز لحث العاملين على بذلك جهود إضافية (يتراوح هذا الجزء عادة بين ٣% و ١٠%).
- أن لا يتطلب بذل الجهد للحصول على الزيادة المرغوبــة التعــرض لقدر لا يحتمل من المخاطرة.
- أن يكون من الممكن قياس أداء الفرد.
- وجود حد أدنى من الثقة بين المنظمة والعاملين.
- فهم العاملين لبرنامج الحوافز (الأجر المرتبط بالأداء).
- قدرة العاملين على السيطرة على الأداء الذى يدفع التعــويض علـــى أساسه.

أهمية الدفع على أساس الأداء:

لا تعمل خطط الحوافز على تحقيق الأداء المرتفع فقط بل تؤدى أيضا إلى:

- إقبال العاملين على العمل بالمنظمة.
- تحقيق إتقان العمل.
- ومع ذلك فإن هذه الخطط – الدفع وفقاً للأداء – تكون أكثر تأثيرا إذا كان هناك برنامج تكامل بين الحوافز النقدية وغير النقدية مثل إثــراء الوظائف أو توسيع مجالها.
- **مدى انتشار استخدام الدفع على أســاس الأداء:** أوضــحت إحــدى الدراسات أن ٩٦% من العاملين ذوى الياقات البيضاء حصلوا علـــى

الأجر التشجيعى وأن ٩٩% من ذوى الياقات الزرقاء قد حصلوا على نفس العلاوة. كما حصل عليها ٩٨,٥% من الإدارة العليا.

- **خطط الأجر التشجيعى:** هناك اختلافات كبيرة فى نسب استخدام خطط الأجر التشجيعى فى المنظمات وفى فئات ونوعيات العاملين. فمـثلاً ٦٠% من عمال صناعة الصلب وصناعة الغزل والنسيج يعملون فى ظل هذا النظام بالمقارنة بـ ١٠% مـن العـاملين فـى المخـابز والمطارات وموظفى الخدمة المدنية ونفـس الاختلافـات موجـودة فى المناطق.

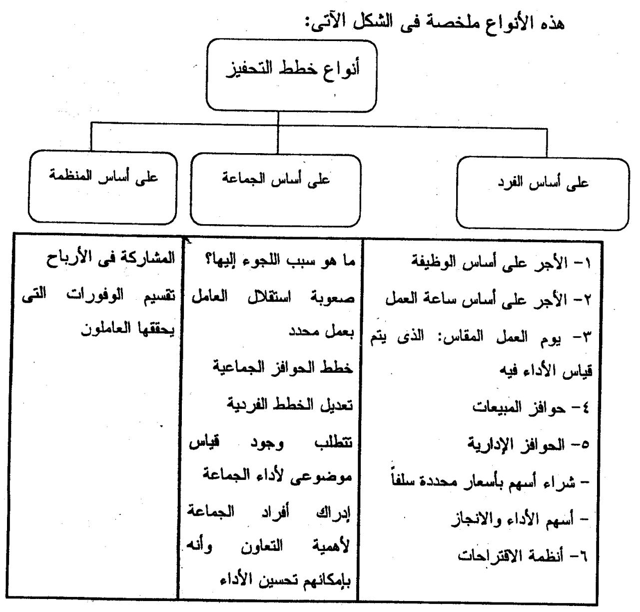
خطط دفع العلاوة على أساس الكفاءة:

تتطلب هذه الخطط وجود نظام جيد لتقييم الأداء مع ربط نتائج التقييم بالمهارة التى يتمتع بها العامل (الكفاءة).

- وعموماً فإن هذه العلاوة تتـأثر بموقـع الوظيفـة علـى الخارطـة التنظيمية.
- ينتج عن ارتباط العلاوة بتقييم الأداء مبالغة المديرين (المشرفين) فى إعطاء مرؤوسيهم تقارير أو درجات عالية فـى تقيـيم الأداء لكـى يحصلوا على زيادة كبيرة.
- من واجب مدير إدارة التعويضات مراقبة هذه التصرفات.

أنواع الحوافز:

هذه الأنواع ملخصة فى الشكل الآتى:



على أساس الفرد	على أساس الجماعة	على أساس المنظمة
١- الأجر على أساس الوظيفة	ما هو سبب اللجوء إليها؟	المشاركة فى الأرباح
٢- الأجر على أساس ساعة العمل	صعوبة استقلال العامل بعمل محدد	تقسيم الوفورات التى يحققها العاملون
٣- يوم العمل المقاس: الذى يتم قياس الأداء فيه	خطط الحوافز الجماعية	
٤- حوافز المبيعات	تعديل الخطط الفردية	
٥- الحوافز الإدارية	تتطلب وجود قياس موضوعى لأداء الجماعة	
- شراء أسهم بأسعار محددة سلفاً	إدراك أفراد الجماعة لأهمية التعاون وأنه بإمكانهم تحسين الأداء	
- أسهم الأداء والانجاز		
٦- أنظمة الاقتراحات		

المنح: التعويض غير المباشر:

المقصود بذلك المزايا والمنح التى تدفع للعامل بسبب كونه عاملاً بالشركة وتشمل مزايا مثل:

- العلاج الطبى – الجزئى أو الكامل – التأمين ضد الحوادث
- التأمين على الحياة – راتب التقاعد
- المشاركة فى الأرباح – الاجازات المدفوعة وأوقات الراحة

لماذا تدفع المنح أو التعويضات غير المباشرة؟

تطلب التطور التكنولوجى عمالة ذات مستوى عال من المهارة، وأصبح ذلك النوع النادر نسبياً يتوقع من المنظمات أن تقدم له مزيجاً جيدا وعريضا من المنح التى تسهم فى إشباع حاجاته المادية والنفسية. ولذلك فقد لوحظ أن الأشياء التى بدأت اختياريا أصبحت تشكل التزاما على الشركة مثل الرعاية الطبية، والتأمين ضد الحوادث.

وتبرز تطبيقات الشركات بعض أنواع القصور فى برامج المنح التى تقدمها الشركات ومنها:

١- فشل الشركات فى الاستفادة من برامج المنح الإضافية بسبب تعاملها مع جميع العاملين بأسلوب واحد، لافتراضها أنهم متساوون مع أنهم فى الحقيقة مختلفون.

٢- استمرار التدخل القانونى فى سياسات الأفراد، والمنح جزء من نشاط وسياسات الأفراد التى تخضع للقوانين المحلية وأحكام المحاكم.

٣- تغير حاجات العاملين وتطلعاتهم بالتالى وزيادة تكلفة المنح الإضافية بالنسبة للشركات.

مسائل هامة فى مجال التعويض غير المباشر:

١- ما هى المنح الإضافية التى يريدها العاملون؟

٢- كيف تستطيع الشركة أن تحصل على مقابل لما تنفقه على المنح؟

٣- ما هو عدد المنح التى يريدها العاملون؟ وما هى توقعات المستقبل؟

٤- هل يسمح للعاملين باختيار ما يناسبهم من منح أم لا؟

ملاحظات:

١- بعض هذه المنح يتم الاتفاق عليه ولكن معظمها اختيارى.

٢- يمكن للمنظمة الاستفادة من هذه المنح عندما تشكل قيمة لدى العامل.

٣- تتزايد تكاليف المنح بنسبة متوسطة مقدارها ٢٥% وتكون هذه النسبة أكبر فى بداية الرواتب.

ما هى الأهداف التى ترغب المنظمات فى الحصول عليها من نظم المنح التى توفرها للعاملين فيها؟

الأهداف هى:

- عمالة جيدة – استقطاباً واحتفاظاً
- تخفيض معدلات الغياب والدوران
- رفع الروح المعنوية للعاملين
- زيادة مستوى الرضا عن العمل
- تحفيز العاملين لزيادة الأداء
- تقوية المواقف الايجابية للعاملين
- تخفيض ضغوط العمال وإبعادها عن المنظمة

وحتى تؤدى المنح دورها فلابد من:

- التعرف على تفضيلات العاملين.
- توفير المرونة للعامل لاختيار المنح التى تناسبه.
- الاتصال الجيد بشأن المنح – اجتماعات، منشورات

كيف يتم تقييم برامج المنح؟

أولا: عن طريق التعرف على مدى تحقيق المنح للأهداف التى أنشئت من أجلها.

ثانيا: عن طريق دراسة تكاليف المنح وعوائدها ومقارنة ذلك بالصناعة التى تعمل فيها المنظمة أو بالمنظمات المنافسة.

تشمل التكلفة (تكلفة المنح المقدمة لجميع العاملين) وتحسب بغرض المقارنة عن طريق:

- التكلفة فى صورة مبالغ نقدية للعامل الفرد.
- نسبة التكلفة إلى الأجور المباشرة.
- تكلفة منح الموظف مقسومة على ساعات العمل الفعلية. (منحة كل ساعة)

يشمل العائد:

- انخفاض معدلات الغياب والدوران.
- تعزيز موقف الشركة – زيادة الإنتاجية.

بعد ذلك يتم المقارنة مع الصناعة.

قضايا هامة:

من القضايا الهامة التى تثار فى مجال المنح (التعويض غير المباشر) ما يلى:

- ما هى أنواع المزايا التى يطلبها العاملون؟
- كيف تحصل المنظمة على مقابل المنح التى تقدمها؟
- ما هو عدد المنح التى يطلبها كل عامل؟ وما هى اتجاهات المستقبل؟
- هل يسمح للعاملين باختيار المزايا التى يحصلون عليها؟

الفصل الحادى عشر

تقييم الأداء Performance Appraisal

مقدمة:

مع أن الكثير من البحوث والدراسات قد تم فى مجال تقييم الأداء خاصة أداء العاملين، فما زال علماء إدارة الموارد البشرية يتحدثون عن أهمية وجود المقاييس الدقيقة التى تستخدم فى تقديم الأداء وعن صعوبة الحصول على تلك المقاييس وتكوينها. وقد اقر معظم الأكاديميين والممارسين بأن هناك الكثير الذى يجب تعلمه قبل حل تلك المشكلة وهدف هذا الباب هو تزويد الطالب بإجابات واضحة وعملية على أسئلة عديدة منها:

ما هى أهداف تقييم الأداء فى المنظمات الحديثة؟

ما هى مواصفات مقاييس تقييم الأداء التى يمكن الاعتماد عليها؟

ما هى بعض الطرق التى تستخدم فى تقييم الأداء هذه الأيام؟

ما هى بعض الأخطاء التى يمكن أن تشوب تقييم الأداء؟

ما هى مزايا وعيوب طرق تقييم الأداء المستخدمة حالياً؟

ما هى بعض نواحى الجدل الدائرة الآن حول برامج تقييم الأداء؟

ما هى بعض الاتجاهات التى يحملها المستقبل فى تقييم الأداء؟

أهداف تقييم الأداء:

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة فى تحقيق أهداف عديدة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: وهى عبارة عن استخدامات إدارية.

المجموعة الثانية: وهى عبارة عن استخدامات لتنمية العامل والفرد.

ومن أمثلة لمجموعة الأولى: مساعدة الإدارة فى اتخاذ قرارات بشأن الترقية والاستغناء المؤقت والنقل... الخ. كذلك تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفى تقييم نتائج التدريب وجداول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف، وظروف العمل ومعداته، وكوسيلة لتقييم أداء المنظمة وأقسامها المختلفة. وأخيرا فإن نتائج تقييم الأداء قد تستخدم كوسيلة لتقييم إدارة الأجور والمرتبات بالمنظمة.

ومن أمثلة استخدامات تقويم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين هو استخدامه لتوصيف نقاط الضعف فى الأفراد والتى يمكن التغلب عليها خلال برامج التدريب. كذلك استخدامه كوسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم فى الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم تتم فى فترات منتظمة مع رؤسائهم. ويستخدم أيضا كوسيلة لتنشيط وتحفيز أداء العاملين باشتراك العامل فى تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى إلى تحقيقها. كذلك فهو يعتبر وسيلة جيدة لحفز الرؤساء على ملاحظة أداء مرءوسيهم خلال العام بهدف اكتشاف مواطن الضعف التى تحتاج إلى تنمية. وأخيرا فإنه يستخدم كوسيلة لتوضيح نواحى القوة التى يجب تدعيمها والاستفادة منها ونواحى الضعف التى يجب التخلص منها.

معايير تقييم كفاية مقاييس تقييم الأداء:

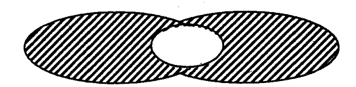
هناك ثلاثة معايير أساسية يجب أن تتوفر فى المقياس الذى يمكن استخدامه لقياس الأداء أيا كان هذا الأداء. وهذه المعايير الأساسية هى صلاحية المقياس، وإمكانية الاعتماد عليه، وقابليته للتطبيق عمليا، وسنأتى على شرح موجز لهذه المعايير الثلاثة فيما يلى:.

الصلاحية Validity:

توضح الصلاحية قدرتنا على أن نرجع التأثير الملاحظ إلــى العوامــل الحقيقية وليس لعوامل أخرى. بمعنى أنها هى المنطقة التى تلتقى عندها قيمة الأداء الفعلى مع قيمة الأداء المثالية. ومن المعروف أنه من المستحيل عملياً الحصول على المقياس المثالى وإن بقى ذلك هدفاً يتطلــب جهــوداً كبيــرة للوصول إليه. وعلى سبيل المثال فقد يكون المقياس المثــالى لأداء عامــل إنتاج هو مقدار المساهمة التى يقدمها العامل للمنظمة فى الأجــل الطويــل. بمعنى أنها كمية إنتاج بمستوى جودة معينة أخذا فى الاعتبار تكلفة التدريب والوقت الضائع نتيجة للمرض والاضطراب والحوادث والشكاوى والترقية. وحيث أنه لا يمكننا غالبا الحصول على المقيــاس المثــالى للنجــاح فإننــا مضطرون لاستخدام المقاييس المتاحة لنا لقياس مهارة العاملين مفترضــين أنها ستقرب من المقياس الحقيقى بأقصى درجة. ولا توجد وسيلة إحصائية للتعرف على دقة المقياس أو درجة صلاحيته وذلك لسبب بــسيط وهــو أن المقياس المثالى غير موجود.

وعلى ذلك فإن صلاحية المقياس تحدد بواسطة المــديرين وأخــصائى الأفراد أو المتخصصين فى الميدان الذى ينــشأ المقيــاس لقيــاس إحــدى ظواهره، خاصة من هم على صلة بأهداف المنظمة. والهدف من ذلك هــو إيجاد تطابق كامل بين المقياس المستخدم والمقياس الحقيقى وهذا التطــابق يكون عادة غير كامل لسببين رئيسيين هما نقص فى المقاييس المــستخدمة وتأثر المقياس بعوامل خارجية أو داخلية.

وقد وضح النقص فى المقاييس فى الشكل التــالى بالمــساحة المخططــاة بالخطوط الرئيسية وهى تشير إلى أن المقياس المستخدم ربمــا يكــون قــد تغاضى عن بعض العناصر الموجودة فى المقياس المثالى.



وعلى ذلك فقد يوصف مقياس لأداء البائعين بالقصور إذا ركـز علـى الكمية المباعة واغفل رضا العملاء. وبالمثل فإن مقياس الأداء فـى قـسم الإنتاج الذى يركز على الكمية المنتجة ويصرف النظر عن جودة المنتجات. وكلما زاد حجم المنطقة التى يلتقى فيها المقياس المستخدم بالمقياس المثالى كلما زادت جودة المقياس. أما تأثر المقياس بعوامل خارجية أو داخلية فقـد مثلت بالمساحة المغطاة بالخطوط الأفقية فى الشكل المذكور. وقد نتج هـذا القصور فى المقياس نتيجة لعدم صفاء القياسات التى تم الحـصول عليهـا باستخدام المقياس المتاح بمعنى أن هذه القياسات متأثرة بعوامـل لا تمـت بصلة إلى المقياس النهائى.

فقد يؤدى اختلاف الآلات والمعدات التى يستخدمها العمال إلى وجـود اختلافات فى إنتاجهم، وعلى ذلك فإذا أظهر المقياس تلك الاختلافات فمـن الواجب أن لا نرد ذلك إلى مهارة احدهم عن الآخر. ويعنى ذلك أن جـزءً من الاختلاف بينهم قد يرجع إلى تأثير الآلات التى تـستخدمها المجموعـة المتفوقة. وكثيرا من الأخطاء البشرية التى سوف نناقشها فيما بعد تؤدى إلى أخطاء فى المقاييس المستخدمة.

ويعتبر توفر شرط الصلاحية المقياس أهم الشروط الثلاثة التى سبق أن ذكرنا أنها ضرورية فى أى مقياس يستخدم لتقيـيم الأداء. وبـدون تـوفر الصلاحية فإن المقياس لا يساوى شيئا حيث أنه لا يقيس الأشياء التى نمـى لقياسها أو الأشياء المفترض قياسها.

وحجر الزاوية فى تنمية المقياس الصالح هو تحليل الوظيفة. وفى الدول التى تأخذ المحاكم فيها بنتائج تقييم الأداء فإن تلك المحاكم تــشترط وجــود تحليل للوظائف والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة وإلا فإنها ترفض نتــائج تلك المقاييس حتى ولو كانت تلك المقاييس قد فحصت وقومت بواسطة عدد من الخبراء.

ثبات نتائج القياس (درجة الاعتماد): Reliability

الشرط الثانى فى أى مقياس لتقييم الأداء هو ثبات نتائج القياس والتــى يعبر عنها بدرجة الاعتماد على المقياس. ويمكن وصف مقياس تقييم الأداء بأنه يعتمد عليه طالما أنه يعطينا قياسا رقميا ثابتا لأداء نفس الأفراد وفــى أوقات مختلفة وباستخدام مجموعة من مقومى أداء العاملين (المديرين مثلا) بافتراض أن الخصائص التى يتم قياسها تبقى ثابتة.

واحد طرق تقرير ثبات المقياس هو قياس أداء مجموعة العاملين فــى حالتين مختلفتين على أن يكون هناك فاصل زمنى بين القياســين. ويعتمــد طول الفاصل الزمنى على نوع الوظيفة والمقياس الذى يستخدم.

وتقاس درجة الثبات بمعامل إحصائى يسمى معامل الارتباط. وعمومــا فإنه من المفضل الحصول على معامل ارتباط عال وموجب. فإذا كنا نقيس كفاءة العامل البيعية فيمكن أن نقول أن المقياس يمكن الاعتمــاد عليــه إذا كانت مبيعات العامل لا تختلف اختلافا واضحا من سنة لأخرى أو من شهر لآخر. وبالمثل فإن المقياس يكون مستوفيا للشرط إذا كان استخدام المقياس بواسطة عدد من المقومين يعطى نتائج ثابتة أو مستقرة من وقت لآخر.

وهناك طريقة ثانية لقياس درجة الثبات عن طريق معامل الارتباط بين الدرجات التى تحصل عليها مجموعة من العاملين قومت بواسطة أكثر مــن مقوم. أى أن مجموعة من العاملين تم قياس أدائها بواسطة أفراد مــستقلين

من مقومى الأداء. ويعنى وجود ارتباط موجب عال أن من يحـصل علـى تقدير عال من أحد المقومين متوقع له الحصول على تقدير عال من بـاقى المقومين والعكس صحيح.

وهناك طريقة ثالثة لقياس ثبات المقاييس تسمى طريقة الثبات الداخلى. والثبات الداخلى مهم فى الحالات التى يتم فيها قياس مظاهر مختلفة لـلأداء مع وجود مكونات عديدة لكل مظهر يتم قياسه من مظـاهر الأداء. ويحـدد الثبات الداخلى عن طريق التأكد من وجود ارتباط عال بين مكونات القياس.

إمكانية تطبيق المقياس:

هذا هو الشرط الأخير من الشروط التى يجب توافرها فى أى مقيـاس لتقييم الأداء. ولا يجب التقليل من أهمية هذا الشرط لأنه لا قيمـة لمقيـاس يتوفر فيه شرطى الصلاحية وثبات النتائج ولكن لا يمكن استخدامه عملياً.

وحتى يتوفر فى المقياس هذا الشرط فيجب أن يحظـى بقبـول الإدارة والعاملين واتحادات العمال إذا كان العاملون الذين يتم قياس أدائهم أعـضاء فى تلك الاتحادات. وذلك لأن تاريخ تلك الاتحادات يـشير إلـى تفـضيل الأقدمية على نظم تقييم الأداء عند اتخاذ قرار بخصوص الأجور أو الترقية أو التدريب... الخ.

وحتى نحصل على هذا القبول فإن من المنصوح به تكوين لجنة فيهـا ممثلون عن الاتحادات العمالية وعن المستويات الإدارية المختلفة تسمى لجنة تخطيط تقييم الأداء حتى يمكن أخذ جميع وجهات النظر فى الاعتبار عنـد اختيار المقياس المستعمل.

وأيا كان المقياس المستخدم فإنه يجب أن يكون قد حظى بالقبول ومـن السهل استخدامه بحيث يوفر الوقت والتكاليف ولا يؤدى إلى اضطراب وقت العمل إلا فى أضيق الحدود. ويجب أن يكون واضحا أن أى نظـام لتقيـيم

الأداء يحتاج إلى وقت طويل من وقت المديرين أو يتنافى مع متطلبات تحسين الإنتاجية، أو يحتاج إلى مقدار كبير من الأعمال المكتبية أو يتطلب عدداً كبيراً من الأفراد لتطبيقه سوف يتعارض مع كفاءة المنظمة ولن يحظى بالقبول المنشود.

مداخل تقييم الأداء:

تتم معظم تنمية العاملين أثناء تأديتهم لوظائفهم على الرغم من تعقد عمليات التدريب والتعليم وكونها عمليات متعددة الأهداف. ولكن هذه التنمية تكون بطيئة واقل تأثيرا إذا لم يكن هناك نظام جيد لتقييم أداء العاملين وإمدادهم بمعلومات عن مستوى أدائهم أولا بأول. ويجب أن يكون واضحا أن جميع العاملين يتعرضون لتقييم الأداء بوسيلة أو بأخرى. وبصفة عامة فإن هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء العاملين هى:

١- تقييم الأداء بطريقة غير منتظمة.

٢- المدخل التقليدى الذى يتميز بانتظام عمليات التقييم. ويتم فيه تقييم صفات العامل أو مساهمته فى نشاط الشركة أو الاثنين معاً.

٣- وضع أهداف خاصة متفق عليها بين الإدارة والعاملين ويطلق عليها برامج الإدارة بالأهداف.

ويعتبر المدخل الأول هو الأكثر انتشاراً. فقد أفادت الدراسات الميدانية أن العديد من الشركات قد قامت بتقييم أداء العاملين بها بطريقة رسمية فى وقت ما. وفى أحد البحوث أفاد ٦٧% من ٤٢٦ شركة أن تقييم أداء العاملين يتم بطريقة غير منتظمة. كما أظهرت الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين حجم الشركة وبين وجود خطة رسمية منتظمة لتقييم الأداء. فقد أفادت البحوث أن ٨٧% من الشركات التى يعمل بها ٥٠٠٠ عامل فأكثر تقوم بتقييم أداء العاملين بها بطريقة منتظمة. وقد توفر لدى ثلث الشركات

الكبرى نظام تقييم أداء من احدث النظم وأكثرها تعقيداً بنى علـــى مبـــادئ الإدارة بالأهداف.

ويجب عدم إغفال الجوانب القانونية فى نظم تقييم الأداء. ففـــى الـــدول التى تحرم التفرقة العنصرية بسبب اللون أو الجنس أو السن... الخ يجـــب اختبار مقاييس التقييم للتأكد من أنها لا تفرق بين العاملين بـــسبب الجـــنس أو اللون... الخ. ويعنى ذلك أن يتم التركيز على قيـــاس ســـلوك العـــاملين بالعمل وأن تكون المواصفات التى يجب التركيز عليها لصيقة بالعمـــل، أى أنها ذات تأثير قوى فى أداء العامل لوظيفته أو على نتائج عمله.

التقييم المنتظم بوساطة الرؤساء:

تعتبر كثير من الشركات تقييم الرؤساء لتابعيهم جزءاً هاماً من وظائف هؤلاء الرؤساء. ويعتقد كثير من الرؤساء أن نظام تقييم الأداء غير المنتظم سيحدث دائما فى غيبة خطة مبكرة لتقييم الأداء فى المنظمة.

مزايا تقييم الأداء المنتظم:

ربما كان أهم مزايا التقييم المنتظم هو أن المعلومات المنتظمـــة التـــى يقدمها تساعد كثيرا فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمرتبات والنقل والتسريح من الوظيفة حتى تتحسن فرص الشركة السوقية والإنتاجية. ويقدم تقييم الأداء المنتظم هذه المعلومات مبكراً بدلاً من الحصول عليهـــا وقـــت الحاجة إليها وهو بذلك يعاون الإدارة على اتخاذ قرار سليم.

وقد أفاد أحد البحوث أن ٤٣% من الـــشركات تـــستخدم تقيـــيم الأداء المنتظم عند توزيع الجوائز أو الحوافز على العاملين كما أن ٢٨,٥% مـــن الشركات تستخدم ذلك المدخل عند اتخاذ قرارات التدريب، ويستخدمه ١٦% من الشركات لإعطاء العاملين معلومات عن أدائهم الـــوظيفى، ويـــستخدمه ٧% من الشركات لأهداف الترقية، و٤% لتخطيط القوى العاملة. وعنـــدما

يكون التقييم المنتظم أساسا لاتخاذ القرارات فإن تلـك القـرارات لا تتـأثر بأحدث الوقائع أو تلك التى يتذكرها الرؤساء عن مرءوسيهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن التقييم يسمح بإجراء المقارنات المطلوبة عند اتخاذ قرار معين. وقد وجد أن السجلات التى بنيت على تقارير تقييم الأداء المنتظمة قد أفادت فى تدعيم كثير من القرارات التى اتخذتها الإدارة فـى المحـاكم والمـستويات الإدارية الأعلى. والفائدة الثانية من تقييم الأداء المنتظم أنها تساعد فى تحفيز وقيادة عمليات تنمية العاملين.

ويجب أن يكون واضحا لدينا أن معظم الناس يحب أن يعرف مـستوى أدائه. وينظر العاملون بالنظر إلى السلوك الذى اتخذ أساسا للتقييم كنمـوذج سلوك يحتذى، ولذلك فإن مقارنة سلوك الفرد بذلك النموذج سوف يوضـح مناطق الضعف التى تحتاج إلى تحسين، ونواحى القوة التى يمكن تـدعيمها والاستفادة منها.

وتفيد معرفة أعباء ومتطلبات الأداء الجيد فى تقوية نظـام الإشـراف بالشركة مما يساعد على تنمية مشرفين على درجة عاليـة مـن الكفـاءة. ويتطلب ذلك أن يعرف الرئيس المباشر العاملين وأدائهم معرفة جيدة. كمـا أن وجود نظام تقييم أداء رسمى يساعد الرئيس نفسياً ويدربه علـى القيـام بالأعباء الرئيسية التى تتطلبها عمليات الحكم على العـاملين ومـساعدتهم. وهناك فائدة أخرى يمكن الحصول عليها من وجود نظام جيد منتظم لتقيـيم الأداء هى إيجاد خصائص موحدة لاختيار الأفراد.

نظم تقييم الأداء التقليدية:

هناك عدد من نظم تقييم التفوق فى أداء العاملين. ومـن الواجـب أن نعرف أن البحث عن نظام تقييم جيد سوف يحتاج لمجهود، وربما لن نصل إليه نظراً لتطور الأداء، وبالتالى الوسائل التى يجب أن تقيسه. وكثير مـن

الوسائل والنظم التى تستخدم فى قياس وظيفة أو وظائف معينة تستخدم فى قياس قيمة أداء العامل فى عمله. وهاتان الوسيلتان – تقييم الوظيفة وتقييم أداء الموظف – تستخدمان غالبا لتقديم أساس منطقى لنظم الأجور والمرتبات وسوف نناقش فيما يلى بعض نظم تقييم الأداء ومنها:

١- ترتيب العاملين
٢- مقارنة الأفراد ببعضهم
٣- تحديد المستويات
٤- نظام قوائم المراجعة
٥- الاختيار الاجبارى
٦- مقاييس السلوك
٧- قياس السلوك المتوقع
٨- قياس السلوك الملاحظ

وفيما يلى سوف نذكر باختصار المنطق وراء كل نظام ومزاياه بالمقارنة بالنظم الأخرى.

١- **الترتيب**: ترتيب العاملين حسب جودة أدائهم يعتبر أقدم وسائل التقييم الرسمية المنتظمة. ويتم هنا مقارنة كل عامل بالآخرين ووضعه فى مرتبة معينة فى قسمه. وهنا يعتبر من يقوم بالتقييم العامل وأدائه شيئاً واحدا. ولا تتم أى محاولة للتعرف على مكونات هذه الشخصية. واحد الاعتراضات التى تطرح على استخدام هذا الأسلوب أننا نطالب من يقوم بتقييم الأداء بأحد المستحيلات عندما نطلب منه أن يكون من مزيج مختلف (أداء الشخص للواجبات المختلفة للوظيفة) شيئا واحدا ويضعه فى مرتبة معينة مقارنا بالآخرين.

وفى الحقيقة فإننا نطلب ممن يقوم بتقييم الأداء أن يؤدى نفس العمل المعقد لمجموعة من الأفراد فى نفس الوقت وإعطائنا تقييماً دقيقاً لأدائهم – فهل يستطيع عقل الإنسان أداء ذلك؟ وحتى نستطيع توضيح هذه المشكلة

فلنفترض أننا نريد تقييم أداء خمسة موظفين يعملون بقسم معين هـــم أ، ب، جـــ، د، هـــ.

وسوف نبدأ بمقارنة العامل أ مع العامل ب لنقرر أيهما أفضل أداءاً ثــم نقارن أ مع جـــ، أ مع د، أ مع هـــ ثم نأخذ العامل ب مع جـــــ، د، هـــــ وهكذا باقى العاملين بنفس الأسلوب. ويعنى هذا أننا سنتخذ عشرة قـــرارات عند مقارنة هؤلاء العمال الخمسة، ويمكن حساب عدد المقارنات باســـتخدام المعادلة الآتية:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{\text{عدد العاملين (عدد العاملين} - ١)}{٢}$$

$$\text{وهنا عدد المقارنات} = \frac{٥\ (٥ - ١)}{٢} = ١٠$$

فإذا كان بالقسم ثلاثون عاملاً فإننا سنحتاج إلى:

$$\frac{٣٠\ (٣٠-١)}{٢} = \frac{٣٠ \times ٢٩}{٢} = \frac{٨٧٠}{٢} = ٤٣٥$$

فهل هذا أمر ميسر يمكن أن يعطى نتائج دقيقة؟

٢- **مقارنة أداء العامل بأداء عامل آخر:** أحد المحاولات المبكرة لتقيـــيم أداء مكونات العمل الواحد كانت مقارنة عامل بآخر. وقد استخدم هذا الأسلوب فى الجيوش أثناء الحرب العالمية الأولـــى. وقـــد اختيـــرت بعض العوامل، مثل القيادة واتخاذ المبادة، ودرجة الاعتمـــاد علـــى الشخص، ليتم مقارنة الأفراد على أساسها. وقد اعد مقياس خاص بكل عاملَ من هذه العوامل التى تم توصيفها بدقة. وبدلا مـــن اســـتخدام

درجات خاصة بكل مقياس فقد تم استخدام أفـراد معينـين كنمـاذج لأنواع القيادة المختلفة يقوم الرئيس بمقارنة الشخص به. ولذلك فقـد كان على من يقوم بتقييم الأداء أن يتعرف على مواصـفات هـؤلاء الأشخاص المعروفين سلفاً. والعامل الذى يظهر أعلى درجـة مـن المهارة القيادية مثلا يحتل النهاية العليا للمقياس، ويعطى عكسه النهاية الدنيا وهكذا يتم تقييم باقى العاملين. ويؤدى هذا النظام إلى تكوين سلم يرتب عليه الأفراد بالنسبة لكل صفة أو مهارة مرتبطة بالوظيفة.

ومن ذلك يتضح لنا درجة ضيق هذا النظام فبدلاً من مقارنـة الأفـراد ببعضهم فقد كان يتم مقارنة أدائهم ببعض الأفراد؛ وتتم المقارنة بالنسبة لكل صفة على حده. ويستخدم هذا النظام فى تقييم الوظائف حاليا ويعرف باسـم تقييم العوامل. وهو مفيد جداً فى مقارنة الوظائف، ولكنه محـدود الفائـدة والاستخدام فى تقييم أداء الأفراد. والأدوات التى تبنى على هـذا النظـام – وسائل تقييم الأداء – سوف تكون معقدة جداً. وإذا كان من يقوم بتقييم الأداء سوف يستخدم أشخاصا معروفين فى كل صفة فلن يمكن مقارنة فـرد مـن قسم معين بفرد من قسم آخر لاختلاف النماذج.

٣- **نظام تحديد المستويات:** يتم هنا توصيف مستويات معينـة مـن أداء الأفراد ويقوم الرؤساء بتسكين الفرد على المستوى الذى يليـق بـه. فمثلا من الممكن أن نكون عندنا المستويات الثلاثة الآتيـة: ممتـاز ومقبول وغير مقبول – ويقوم من يتولى تقييم أداء الشخص بوضـعه فى المستوى المناسب لأدائه. ويستخدم هذا النظام فى تقييم الوظـائف التى يمكن أن تترجم إلى توصيف مستوى الوظيفة.

وأحيانا يتم تعديل هذا النظام إلى ما يسمى بنظام التوزيـع الاجبـارى حيث توضع نسب محددة لكل مستوى. فمثلا مستوى الامتياز ١٠% وغير

المقبول ٢٠% والمقبول ٧٠% ومن مزايا إجبار المقيم على تلافى وضـــع الأفراد جميعاً فى مرتبة متوسطة أو ممتازة مثلا. ولكن تلافى وضع الأفراد جميعا فى مرتبة متوسطة أو ممتازة مثلا. ولكن هذا النظام لا يحظى بتأييد المقيمين. ومن عيوبه أنه يمكن أن يقودنا إلى نتيجة نهائية = صفر. فمـــثلا إذا كان هدفنا هو تنمية المجموعة ذات الأداء المنخفض وقمنا بتدريبهم وتم رفع كفاءتهم ولكن كفاءة المجموعات الأخرى ارتفعت فـــى نفـــس الوقـــت فسوف يظلون فى نفس المستوى ولنا أن نتخيل مدى الألم النفـــسى الـــذى يشعر به عامل تقول تقارير أدائه أنه فى تقدم ثم يجد نفـــسه مـــا زال فـــى المجموعة ذات الأداء الضعيف.

٥ وهذه الطريقة هى أكثر طرق تقييم الأداء المنتظمة شيوعاً. وهى تشبه طريقة مقارنة الأفراد ببعضهم غير أن الدرجات التـــى تعطـــى للعوامـــل المختلفة تعطى على أساس درجات أداء موصوفة لهـــذه العوامـــل، ولـــيس مقارنة بأداء أشخاص معروفين للمقيم سلفا. والمثال الاتى يوضح ذلك.

الصفة التى يتم تقييمها جودة العمل	درجات الأداء				
	أقل من متطلبات العمل	يصل إلى المطلوب جزئياً	يقابل متطلبات العمل	يزيد عن متطلبات العمل	يزيد عن متطلبات العمل كثيراً
الدقة، المهارة، بدل الجهد، النظافة والترتيب	أداؤه دائما أقل من المطلوب	أحيانا يكون أداؤه أقل من المطلوب	دائما فى المستوى المطلوب	أحيانا يكون مستواه ممتازا	دائما مستوى أدائه ممتاز

وهكذا بالنسبة لخصائص أخرى مثل كمية الإنتاج فى الظروف العادية وغير العادية، ودرجة الاعتماد على العوامل والتى يتم تفسيرها فى بعـــض

الأمثلة بأن العامل ينفذ التعليمات ، وبأنه يتخذ احتياطات أمنية بصفة منتظمة والمبادرة إلى أداء المطلوب منه والحضور إلى العمل بانتظام ....الخ

(لاحظ أن تقرأ الجدول السابق بدقة وبالذات التوضيحات المعطاة لمن يقوم بتقييم الأداء الخاصة بأهمية عمله والهدف منه أولا ثم النصائح التى يمكن أن تفيده فى عمله ثانيا وأخيرا إعطاؤه فرصة للتعليق على الأداء بصفة عامة بعد الانتهاء من تقييم العوامل المختلفة).

ومن الممكن أن يقسم كل مستوى من هذه المستويات الخمس إلى درجات: عال، متوسط، منخفض مثلا ليمكن التفريق بين الأفراد الموجودين بنفس المستوى.

ويتطلب هذا النظام درجة ثقة عالية فيمن يقومون بتقييم الأداء لقلة عدد القرارات التى سوف تتخذ والتى تتمثل فى عدد المستويات المتاحة لتسكين الأفراد عليها. ومن المثير أن نعرف أن هذا النظام يشيع استخدامه أيضا فى تقييم الوظائف ويعرف بنظام النقط.

واختيار العوامل التى تتخذ أساسا للتقييم عامل هام فى النظام. وتنقسم هذه العوامل إلى مجموعتين بصفة عامة. تتكون المجموعة الأولى من صفات أو خصائص من تقوم بتقييمه وتتكون المجموعة الثانية من مدى مساهمة الشخص وتعاونه مع الآخرين فى أداء الواجبات. وحيث أن بعض أنواع الأداء الوظيفى لا يمكن توصيفها بدقة فمن المنتظر أن يظل هذا النظام يستخدم الصفات الخاصة بالشخص ومدى مساهمته معا، مع التركيز على مدى مساهمته.

ويتراوح عدد العوامل التى تستخدم فى تقييم الأداء بين ٩، ١٢ عامل طبقاً لنوع الوظيفة. والعوامل التى يشيع استخدامها هى جودة العمل وكميته، والتعاون، والشخصية، والقيادة، والأمن، والمعرفة الوظيفية، والحضور،

والولاء، وإمكانية الاعتماد على الموظف، والمبادأه وإمكانية أداء الشخص لوظائف غير وظيفته. وتدل نتائج الأبحاث على أن الناحية الشكلية في ترتيب المقياس ذات تأثير محدود أو غير ذات تأثير وأن اختيار من يتولى التقييم وتدريبه على ذلك يلعب دوراً حيوياً في نجاح هذا الأسلوب. ويضع شيوع هذا النظام عبئاً ثقيلا على من يتولى عملية التقييم. هذا الشخص الذى يتولى تقييم تابعيه باستخدام مقياس مكون من اثنى عشر عامل على خمس مستويات مثلا لابد أن يتمتع بكفاءة عالية فى أداء هذا العمل الشاق.

٤- **نظام قوائم المراجعة:** تستخدم قوائم الأسئلة لتخفيف العبء على من يقوم بعملية التقييم. وهنا لا يقوم الرئيس بتقييم المرءوس، ولكنه يرسل القائمة المجاب عليها إلى قسم الأفراد الذى يتولى إعطاء أوزان للإجابات المختلفة وبالتالى يقوم بتقييم أداء الفرد.

وفيما يلى مثال للقوائم التى تستخدم فى بعض الشركات:

	نعم	لا
١- هل يقوم العامل بالتطوع بالأفكار الجيدة	–	–
٢- هل يظهر العامل اهتماما جيداً نحو وظيفته	–	–
٣- هل يعطى اهتماما منتظما لمرءوسيه	–	–
٤- هل يكون غالبا مع مرءوسيه لإرشادهم	–	–

وهكذا يعطى الرئيس مجموعات من الأسئلة تتعلق بمواصفات العامل وسلوكه الوظيفى. وعلى من يقوم بالتقييم أن يجيب بنعم أو لا مستعملا (✓). ولا يعلم المقيم وزن كل سؤال فى القائمة ولكنه بالتأكيد يعلم الأسئلة الايجابية والسلبية وبالتالى يمكن أن يكون متحيزا فى إجابته إذا أراد. وربما حاولنا التعرف على مدى جدية الرئيس فى تقييمه باستعمال أسئلة

لمراقبة إجاباته. ومن المستحسن أن يكون عددها محـدوداً ومنتـشرة فـى القائمة.

واحد عيوب القوائم أنه يصعب تجميع وتحليل ووزن عدد من الجمـل توضح خصائص العامل وأدائه لواجبات وظيفته ومشاركته الآخـرين فـى العمل لمصلحة الشركة، وبالإضافة إلى ذلك يجب إعداد قائمة خاصة لكـل وظيفة.

وأهم مزايا هذه الطريقة أنها تتطلب تقرير الخصائص المهمة عن الأداء بالنسبة للعامل أو الإدارى. ولا تتطلب التفرقة بـين المـستويات المختلفـة للعوامل التى يتراوح عددها بين ٩ – ١٢ والتى تستعمل لتقيـيم ٢٠ – ٣٠ عامل ولذلك فهى تسهل عمل من يقوم بتقييم الأداء كثيراً.

٥- **الاختيار الاجبارى:** من الملاحظ أن الطرق السابقة تواجه اعتراضـاً أساسيا هو إمكانية تحيز من يقوم بعملية التقييم مع أو ضد الـشخص الذى يُقَوِّمه. واحد الأهداف الرئيسية لطريقة الاختيار الاجبارى هـو التقليل من تأثير تحيز المقوم وذلك من خلال إجبار من يقوم بعمليـة التقييم على الاختيار من بين جمل تبدو قيمها متساوية. وعلى سـبيل المثال فإن الجملتين الآتيتين توضحان هذا الأسلوب:

- يعطى أوامر جيدة واضحة لمرءوسيه.
- من الممكن الاعتماد عليه لإتمام أى عمل.

وعلى من يقوم بالتقييم أن يضع علامة (✓) أمام الجملة التى تنطبـق على أو تصف الشخص الذى يقيمه.

وقد يظن البعض أن الجملتين قد تكونان مناسبتين أو غيـر مناسـبتين لشخص ما، ومع ذلك فإنه يجبر على اختيار إحدى الجملتين. وقد يفـرض

على من يقوم بالتقييم أن يختار إحدى الإجابتين حتى وإن كانت الإجـــابتين تبدوان سيئتين كما فى المثال الاتى:

- يعطى وعوداً لا يستطيع الوفاء بها.
- يظهر ميلا نحو بعض العاملين.

وكما سبق فإن على المقيم أن يختار اقرب الإجابات تمثيلاً لمن يقــوم بتقييمه حتى ولو كان له رأى مختلف بالنسبة للإجابتين.

ومن الواجب أن نفهم أن إحدى الإجابتين تكون صحيحة فـــى وصـــف الأداء الجيد. ولذلك يجب الاحتفاظ بمفتاح تقييم تلك الإجابات سرياً وبعيــداً عن الرئيس الذى يقيم مرءوسيه.

والخطوات التى تتبع لبناء ذلك النموذج تتم كما يلى:

(١) تستخدم إحدى اللجان المنبثقة عن قسم الأفراد إحدى وســائل التقيــيم لتقسيم العاملين إلى مجموعتين. تمثل الأولى أفــضل العــاملين أداء، وتمثل الثانية أسوأهم أداءاً. وتقوم هذه اللجنة بالتأكد مــن أن التقيــيم الذى انفق فيه جهد ووقت قد تم على أسس سليمة ودقيقة مــا أمكــن وذلك باستخدام عدد من وسائل التقييم.

(٢) تكوين عدد من مجموعات الجمل المشابهة للأمثلة السابقة. وقد يكون ذلك العدد حوالى ١٠٠ مجموعة أولا. ثم نقوم بتقييم العاملين الحاليين بواسطة أسلوب الاختيار الاجبارى. وحتى يــتم قبــول المجموعــة وضمها للمقياس فإن الجملتين يجب أن تفرقا بوضوح بــين أحــسن وأسوأ العاملين. وأما المجموعة التى لا تستطيع التفرقة بين العاملين فإنه يجب حذفها من المقياس.

ويترتب على ذلك أن هذا المقياس يحاول التمييز بين العـاملين بـنفس الأسلوب الذى قامت به اللجنة فى الخطوة الأولى واستغرق منها جهداً ووقتا كبيرين. وهو فى نفس الوقت يحاول إزالة تحيز المقيم حيـث أن الإجابـة الصحيحة قد أخفيت عنهم. وقد أظهرت البحوث أن درجة الاعتماد على هذه المقاييس عالية ومعامل الاعتماد وصل إلى درجـة تراوحـت بـين ٧٠% و٩٠% بالمقارنة بالطرق الأخرى التى وصـل معامـل الاعتمـاد فيهـا ٦٠ - ٨٠%.

وأهم عيوب هذه الطريقة ما يلى:

١- صعوبة الاحتفاظ بسرية مفتاح التقييم.

٢- هذا النظام غير مجد إذا كنا نهدف إلى تنمية العاملين فلا يـستطيع الرئيس ولا المرءوس أن يكتشفوا من النماذج ومفاتيحها عيوب العامل، ومن الصعب إقناعه بها، وبالفلسفة التى بنى عليها. وفوق ذلك فإن المقومين عادة ما يعترضون على اتخاذ القرارات غير مقتنعين بها. وبسبب هذه العيـوب فإن هذا الأسلوب غير منتشر.

٦- **مقاييس السلوك:** كثيراً من مداخل الأداء نمت من البحوث التى نفدت خلال الحرب العالمية الثانية؛ عندما ركز الاهتمـام علـى اكتـشاف السلوك الحاكم أى ذلك السلوك الذى يمثل الفرق بين النجاح والفشل. وعلى سبيل المثال فإن مثل هذا السلوك فى نطاق وظيفة المـشتريات ربما يشمل:

(١) معاملة رجال البيع بفظاظة أو جفاء واضحين.

(٢) رفض البيع بسعر يبدو أنه عال عن السوق.

(٣) تحفيز الموردين لتخزين سلعة تامة.

(٤) العجز عن الرد على مكالمة بيعية هامة.

ومثل هذا التسجيل لتلك الحالات سوف يدعم قرارات الإدارة إذا تحداها العامل فى المحاكم مثلا فهى تعتبر أدلة قوية. وفى السنوات الحديثة تم إدماج نظام سلوك المتحكم مع ما يعرف بالمقاييس الكمية المتدرجة. وظهر لنا من هذا المزج ما يعرف بمقاييس السلوك المتدرجة. وهى تشمل نوعين أساسيين هما:

١- مقياس السلوك المتوقع، حيث يساعد المقياس المدير على توصيف سلوك مرءوسه بأنه ممتاز أو متوسط أو تحت المتوسط مثلا.

٢- قياس السلوك الملاحظ حيث يقوم الرئيس بحساب عدد مرات حدوث السلوك الذى ورد ذكره بقائمة جمع المعلومات. وقد ظهرت الدراسات أن معامل درجة الاعتماد يتراوح بين ٠,٥٢ - ٠,٧٦.

قياس السلوك المتوقع Behaviors Anchored Rating Scale

من الملاحظ أن عملية تكوين هذا المقياس عملية معقدة وفيما يلى بيان بالخطوات الرئيسية المتبعة:

أ- يقوم مجموعة ممن تتوفر لديهم المعرفة العملية والدراية الكاملة بالوظيفة مثل مديرو الأقسام بدراسة توصيف كل وظيفة لتكوين عدد يتراوح بين خمسة أو عشرة من الأنشطة التى يقوم بها الموظف مثل القدرة على الاتصال اللغوى، وصيانة المعدات.

ب- يتم تكليف المجموعة بتوقع عدداً من السلوك الجزئى الذى يوضح مستويات الأداء المختلفة فى هذا النشاط الجزئى وعلى سبيل المثال فإن العامل قد يتوقع منه أن يصرف النظر عن حالة المعدات التى يعمل عليها إذا حدث بها عطل وينصرف إلى أداء عمل آخر، أو استخدام معدات أخرى. كذلك فإنه قد يتوقع منه أن يقوم بإبلاغ رئيسه فورا عن حدوث

أعطال. ومن الواجب أن نفهم أن تكوين هذه التوقعات بصورة جيدة يقلل من استخدام الأوصاف الفضفاضة فى تقييم الأداء مثل:

قد أدى المدير مجهودا عظيما فى الإشراف... الـخ. ومـن الواجـب ألا نبنى توقعاتنا على افتراض معلومات معينة لدى العامـل ولـذلك فمـن المفضل استخدام أمثلة محددة يمكن فيما بعد تقييمها بمستويات مختلفة مثل: جيد، متوسط، وضعيف.

ج- يتم كتابة هذه السلوكيات المتوقعة بترتيب أو بغير ترتيب ثم نسال نفس المجموعة أن تقوم بتوزيعها على الأنشطة المختلفـة المطلـوب مـن العامل أداؤها. وأخيرا يتم حذف السلوك الذى لا يتفق على قبوله ٧٥% من المجموعة بسبب أنه غير موضوعى.

د- تعطى الجمل التى تمثل السلوك المتوقع من العامل والأبعاد الوظيفية المختلفة لمجموعة أخرى من العاملين الذين تتوفر لديهم المعرفة والخبـرة الوظيفية لفحصها. وهنا يتم استبعاد السلوك الذى لا يحظى بموافقـة ٧٥% من أفراد المجموعة الجديدة.

هـ- يتم ترتيب أنواع السلوك المختلفة التى تمت الموافقة عليها تحـت كل بعد وظيفى حسب رغبة الإدارة. وإلى هنا يكون قد تم تكوين المقيـاس والنتيجة النهائية أننا حصلنا على مقياس لتقييم الأداء. ولكن هناك شك حول ما إذا كانت النتائج التى سنحصل عليها والتى تتمثل فى دقة المقياس توازى الجهد الذى بذل فى تنمية مقياس بهذه الطريقة والتكلفة. وقد دلـت إحـدى الدراسات على أن هذا الأسلوب قد امتاز على أساليب التقليديـة بتخفـيض الميل إلى التساهل والاعتبارات غير الموضوعية ولكـن الفـروق كانـت صغيرة، وقد أفادت الدراسات أن الباحثين الذين تتوافر لديهم قدرات علميـة يؤدون تقييما أدق باستخدام نماذج قياس السلوك المتوقـع BARS. وأمـا

هؤلاء الذين لا تتوافر لديهم قدرة على التفرقة بين أداء العاملين في المجالات المختلفة فإن أدائهم يكون أدق باستخدام المقاييس التقليدية. ويتطلب استخدام مقاييس السلوك المتوقع وجود نظام جيد لتحليل الوظائف وأن يكون أفراد المجموعات عارفين بطبيعة الوظائف بدقة وأن تراجع كل مجموعة عمل الأخرى بدقة، وتوصيف أنواع السلوك الهامة أو ذات التأثير الحاكم. ومع أن نتائج البحوث لم تؤكد بعد تفوق الأسلوب على الأساليب الأخرى فإن هذا الأسلوب مفيد في تدريب الأفراد وفي إقناع العاملين بنتائج التقييم. وقد أدى تطبيق أسلوب السلوك المتوقع في إحدى الشركات إلى زيادة الميول الايجابية في الشركة ونمو عمليات التقييم ونتائجها.

قياس السلوك الفعلي Observed Behavioral Scale

عند استخدام هذا الأسلوب فإن من الواجب تسجيل السلوك كما تم على الطبيعة. كذلك فإنه يبدو أننا سوف نلاحظ جميع أنواع السلوك بعقل ومنطق محايدين. وقد نمى هذا الأسلوب بعد أن لوحظ أن استخدام السلوك المتوقع قد ترتب عليه مشكلة يمكن توضيحها فيما يلي:

إذا حصل أحد مديري المبيعات مثلا على التقدير رقم ٨ ومن المتوقع من هذا الشخص كمدير للمبيعات أن يعطي مرءوسيه ثقة كاملة بأنفسهم وأن ذلك سيزيد من إحساسهم بالمسئولية وسوف يصل إلى ذلك بتفويضهم جزءا هاماً من واجبات الوظيفة؛ فإن شخصاً مثل هذا تصدق عليه الأوصاف رقم ٥، ٦، ٧ حيث أنها كلها أوصاف مرغوب فيها. وهذا قد يكون أو لا يكون حقيقة. وللتغلب على هذه المشكلة نمى أسلوب قياس السلوك الفعلي للعامل وهنا يتم تقييم كل سلوك لوحظ فعلاً للعامل على مقياس مكون من خمس مستويات يوضح عدد مرات حدوث هذا السلوك، وعندما يتم ملاحظة وتسجيل عدد ضخم من أنواع سلوك العامل المختلفة فإنه يمكن إيجاد معامل

الارتباط بين أنواع السلوك التى أخذت رقما فرديا وتلك التى أخذت رقمـا زوجيا وذلك بهدف قياس مستوى التوافق الداخلى للمقياس وقد وجد أن هذا القياس كافياً بالنسبة لعدد كبير من الوظائف.

٧- **تقييم العاملين بوصف سلوكهم بصفة عامة:** تستخدم بعض الشركات أسلوبا يتضمن أن يقوم الرئيس بوصف مرءوسه وصفاً عامـا كـأن يقول أنه عامل ممتاز. ثم يقوم بشرح الأسباب التى اتخذها سبباً لهذا الحكم وذلك بهدف التغلب على الصعوبات التى تواجهها عند تكـوين المقاييس. وقد اظهر أحد الاستقصاءات لحـوالى ١٤٠٠ شـركة أن ٤٧% منها تستخدم هذا الأسلوب وتُظهِرُ تلك النسبة تقدم هذا الأسلوب على الأساليب التقليدية. وكما لا يخفى فإن هذا الأسلوب يعتمد علـى الحكم الشخصى وما لم يوجد أسلوب آخر أو عـدد مـن التقييمـات بواسطة عدد مختلف من الرؤساء تعطى كلها نفـس النتـائج فمـن الصعب الدفاع عن هذا الأسلوب أمام المحاكم أو الجهات الحكومية.

برنامج تقييم الأداء:

يجب أن لا يغيب عنا أن جودة وكفاءة من يتولى عملية التقيـيم أكثـر أهمية من أسلوب التقييم، ومن تكوين مقاييس جيدة للاستخدام فى عمليـات التقييم. ولذلك يجب إنفاق وقت وجهد فى اختيار من يتولى عملية التقيـيم، وكيف سيتم تدريبه وكيف سيتم المحافظة على وضوح عمليات التقييم.

اختيار من يتولى عملية التقييم:

فى معظم الأحيان يتولى عملية التقييم الرئيس المباشر للعامل الذى يتم تقييمه لأن هناك اتصالات منتظمة بين الاثنين فهو أكثـر النـاس درايـة بسلوكه. وفى الغالب يتم اعتماد تقييم الرئيس المباشر من المستويات الأعلى للاحتفاظ بمستوى معين من الرقابة على عمليات التقييم. وإذا توفرت لـدى

الإدارة رغبة فى التدخل فى عمليات التقييم فمن الممكن إجراء التقييم بواسطة مجموعة من المقومين، وقد أشارت البحوث إلى أن نسبة من الشركات الأمريكية تتراوح بين ١٥% و١٨% تستخدم مجموعة مكونة من الإداريين وأخصائى الأفراد أو من الرؤساء والزملاء والمرءوسين للمدير. فإذا كانوا كلهم من الرؤساء فإن الأسلوب يعتبر تطبيقياً متقدماً لنظرية الإدارة التقليدية. وإذا كانوا كلهم من المرءوسين فإن هذا يعتبر تقدماً نحو استخدام نظريات السلوك الإنسانى. وقد أعطى قليل من الشركات اهتماماً ملحوظاً للتقييم بواسطة الزملاء وعلى سبيل المثال فإن أكثر من ٣٠٠٠ وكيل لشركات التأمين سئلوا ليسموا ثلاثة من الزملاء فى إجابة على سؤال مثل مع أى من الزملاء تفضل التعامل فى الحالات الصعبة؟

وعلى العموم فقد اتضح أنه كلما حظى العامل بتقدير عال من زملائه كلما زادت فرصته فى العمل كمساعد للمدير. وفى دراسة أخرى بشركة IBM فقد كان مؤكداً أن يرقى كل من يحصل على تقدير عال من زملائه.

والأسلوب الأخير الذى يستخدم هو أن يقيم المرءوس نفسه ويتم ذلك فى فترة العمل الأولى بالشركة وذلك بهدف اكتشاف الاحتياجات التدريبية للشخص واكتشاف نوع الحوافز التى يمكن استخدامها لحفز العامل على بذل الجهد. وقد يكون هذا الأسلوب أكثر المصادر دقة للحصول على معلومات من العاملين لأنهم أكثر دراية بأنفسهم. كذلك فإنه يجبر العامل على أن يفكر كثيرا وبعمق حول احتياجاته واحتياجات العمل. وهذا الأسلوب يحسن الاتصالات بين العامل ورئيسه إذا حدث خلاف حول احتياجاته أو أدائه. وأخيرا فإنه يحفز العامل لزيادة مشاركته فى تحديد احتياجاته مما يدفعه للعمل على التفوق والنجاح.

والشيء الذى تخشاه الإدارة هو ارتفاع معدلات التقييم. وقد دعمت نتائج البحوث هذا الخوف. فقد اظهر أحد البحوث أن ٩٢% من العاملين قد أعطوا أنفسهم درجات أعلى من تلك التى حصلوا عليها فى تقييم رؤسائهم. وقد كان هناك اتفاق جيد بين تقييم الرؤساء والمرءوسين عند تقييم قدرة المرءوس على الابتكار وكذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية ولكن الاتفاق كان ضعيفاً عند تقييم قدرات المرءوس التكتيكية.

وبالإضافة إلى ذلك فقد إظهر أحد البحوث التى قامت بها شركة جنرال اليكترك أن تقييم العامل لنفسه قد عاد بفائدة مزدوجة على الشركة. وقد تم فى هذه الدراسة تقييم ٤١ شخصا بواسطة رؤسائهم بينما قوم ٤٠ شخصا أنفسهم، وقد ظهر أن الاتجاهات الدفاعية تزيد فى سلوك من قومهم رؤسائهم عنها عند من قوموا أنفسهم. فقد قرر ٨ ممن قومهم رؤسائهم أن ملاحظات رؤسائهم لا أساس لها، وكان عدد من توفر لديهم هذا الشعور ممن قوموا أنفسهم اثنان فقط. وفى تقييم لاحق تم بعد ثلاثة أشهر ظهر أن المديرين الذين قوموا المرءوسين لم يقيسوا أداءهم الوظيفى فى ستة عشر حالة من إحدى وأربعين حالة بالمقارنة بثمان حالات فقط من الأربعين حالة التى قوم العاملون فيها أنفسهم. وقد أفاد خمسة وعشرون من الـ ٣٥ مديرا الذين اشتركوا فى عمليات التقييم أنه قد اتضح أن تقييم الشخص لنفسه كان أفضل.

ومن الممكن القول بأنه إذا استمر نمو الاتجاه الحديث المعروف بالإدارة بالمشاركة فإن تقييم العاملين لأنفسهم سوف يستمر فى النمو كاتجاه عام. وهذا الأسلوب يشيع الآن فى تقييم المستويات الإدارية والأخصائيين. وقد وضح أن معرفة الشخص بأن رئيسه يعد هو الآخر تقييما عنه يجعل تقييم المرءوس لنفسه أكثر واقعية. ويفيد هذا الأسلوب كثيرا عند استخدامه

كوسيلة للحصول على معلومات تستخدم فى المقابلة الشخصية التى يتم فيها تقييم المرءوس.

متى يتم التقييم؟

أكثر برامج التقييم الزمنية استخداما هو التقييم السنوى والنصف سنوى مع ملاحظة أن الشركات تقوم العاملين الجدد مرات أكثر من تقييمها لقدامى العاملين. وتقوم إحدى شركات التأمين بتقييم العاملين بها فى الفترات الآتية:

١- سنوياً فى موعد تعيين الموظفين.

٢- بعد ستة أشهر من التوظيف.

٣- عند الترقية أو بعد ثلاثة أشهر من الترقية.

٤- عند إعادة تقييم الوظيفة التى يشغلها العامل.

٥- بناءا على طلب فى حالات خاصة كما لو كان متوسط أجر العامل أقل من المتوسط العام.

٦- وأخيرا عند فصل العامل أو الموظف.

وعندما يطلب من المدير تقييم ٢٠ أو ٣٠ مرءوسا فى نفس الفترة فإن ضغط الأعباء الأخرى قد لا يسمح له بإعطاء انتباه ووقت كافيين لعملية التقييم مما يجعلها غير دقيقة. لذلك فقد يكون تقييم العاملين فى تاريخ تعيينهم أحد وسائل التغلب على ذلك الضغط وتوفير الوقت اللازم للرئيس لعمل تقييم جيد لمرءوسه.

تدريب من يتولون أعباء التقييم:

لابد أن يتضمن التدريب الأول لمن يتولى تقويم الأداء شرح طبيعة نظام التقويم والفلسفة التى بنى عليها، كما يتضمن التدريب الأولى شرح العوامل الأساسية وطرق قياسها بالتفصيل. ومع أنه يجب التركيز على

النواحى الايجابية فى التدريب فإن هناك بعض النواحى السلبية التى يفضل توجيه نظر المقومين إلى تأثيرها حتى يأخذوا حذرهم منها.

ومن أهم النواحى السلبية تلك الأخطاء التى يشيع ظهورها عند استخدام طرق التقييم التقليدية ومنها:

١- التأثر بالاعتبارات الشخصية.

٢- إعطاء درجات متوسطة لمعظم العاملين.

٣- الأخطاء التى ترجع إلى طبيعة الشخص.

أ- صعب   ب- سهل

٤- متفرقات

أ- يشبهنى   ب- متغايرة

ج- تأثر التقييم بالوظيفة التى يشغلها الموظف

د- التحيز بسبب الجنس، الأصل القومى، الدين، أو جنسية العامل

وسوف نشرح ذلك باختصار فيما يلى:

فالتأثر بالاعتبارات الشخصية من الممكن إدراكه بسهولة على المقياس الذى تستخدم فى إعطاء أوزان منخفضة فى كل الصفات متأثرا بأدائه لأحد واجبات الوظيفة. فمن المعروف أن أداء العاملين سيتفاوت بالنسبة لأداء الواجبات المختلفة، ومن غير العادى أن يكون الشخص ممتاز فى أداء كل الواجبات أو العكس. وأحسن وسيلة لتصحيح ذلك النوع من الأخطاء هو التعليم والتدريب لأن المقوم لا يعلم بذلك النوع من الأخطاء غالبا.

أما الأخطاء التى ترجع إلى ميل المقوم لإعطاء درجات متوسطة فهى الأخطاء الشائعة فى التقويم. ويمكن اكتشافها إذا أعطى المقوم كل الناس أو معظمهم درجات متوسطة. والسبب فى ذلك قد يرجع إلى رغبة المقوم

فى عدم الإضرار بأى من العاملين أو عدم توفر معلومات جيدة تستخدم فى التقويم. وربما رجع ذلك عدم إعطائه الوقت أو المجهـود الكـافى لعمليـة التقويم.

وهناك بعض المقومين يميلون بطبيعتهم إلى التساهل أو إلى عدم إعطاء درجات عالية. وقد واجهه كل منا فى حياته بعض المدرسين الذين يعطـون تقديرات جيدة لكل التلاميذ وبعضهم يعطـى تقـديرات منخفـضة لمعظـم التلاميذ.

وكما سبق فإن تعليم المديرين هو الوسيلة للتغلب على هذا النوع مـن الأخطاء. وإذا فشل التعليم فى التغلب على هذه الأخطاء فإن هنـاك نظامـاً متبعا بواسطة بعض المؤسسات ويتضمن تحويل الدرجات إلى متوسـطات فالمتوسط ٧ والمتوسط ٣ يصبح كلا منهما ٥٠% ولكن الأفضل هو إعـادة تعليم المقوم وتدريبه.

وبسبب أن تقييم السلوك الإنسانى صعب فإن هناك أخطاء متعددة يجب الحذر منها. ومن الأخطاء المعروفة أن المديرين يميلون إلى إعطـاء مـن يشبههم فى الأداء درجات عالية. وإذا لم يصحح هذا النوع من الأخطاء فإن من الممكن قتل روح الابتكار فى الشركة.

وهناك أخطاء تأتى نتيجة لترتيب العاملين أثناء عملية التقييم، إذا ابتـدأ المدير بذوى المهارة العالية فإن المتوسط العـام يتجـه إلـى الانخفـاض. والعكس صحيح إذا ابتدأ بذوى الأداء المنخفض. ومعرفة المـديرين بهـذا النوع من الأخطاء يفيد كثيراً فى التغلب عليها. وهناك اتجاه لإعطـاء مـن يشغلون وظائف عليا درجات عالية أثناء التقييم. وعلـى الـرغم مـن أن القوانين تحاول تصحيح هذا فى كثير من الدول فمن المهم أن ندرك أنه من الواجب اتخاذ بعض الاحتياطات لتقليل تأثيره إذا لم يكن تجنبه بالكامل. وقد

لوحظ أن لأسلوب التدريب تأثير على مستوى الأخطاء التـى يقـع فيهـا المديرون. فالمديرون قد يدربون بأسلوب المناقشة الجماعية وقد يتم تدريبهم باستخدام شرائط الفيديو والمناقشة الجماعية بالإضافة إلى بعـض الوسـائل التدريبية الأخرى. وقد لوحظ أن نسبة الأخطـاء البـشرية تقـل فـى أداء المجموعة التى تم تدريبها باستخدام الأسلوب الأخير خاصة تلك الأخطـاء التى ترجع إلى تشابه المرءوس مع رئيسه والأخطاء التى تنتج عن مقارنـة العاملين ببعضهم والأخطاء التى تحدث نتيجة لتأثر المدير بأداء العامل فـى أحد مجالات الوظيفة.

وفى النهاية فإن المدير يجب أن يدرب على إجراء التقييم الدورى أثناء المقابلات الشخصية. وهذا بالنسبة للكثير من المديرين هو اشـد الأوقـات إيلاما طوال مدة التقييم. وعلى المدير أن يحدد الأشياء التى سيناقشها مـع العامل أثناء المقابلة وأن يخطر العامل مبكراً بوقت المقابلة، وبالأشياء التى ستتم مناقشتها. كما أن عليه أن يوفر الأدلة على كل ما يقوله من واقع سجل ملاحظاته خلال مدة التقييم. وعلى المدير أن يربط ملاحظاتـه بخطـة أداء العامل التى سبق الاتفاق عليها. وقد ظهر أن المقابلات الشخصية التقليديـة – التى اعتاد المدير فيها أن يكون رأيه دائما هو الأعلى ومناقشة العامل فيها محدودة مثلما لو كان فى محكمة – ذات تأثير سيئ، ولذلك اتجه كثير مـن الشركات إلى استخدام الإدارة بالأهداف فى تقييم الأداء.

مراجعة تأثير برنامج تقييم الأداء:

يجب أن يكون واضحا أن المحافظة على حيوية بـرامج التقيـيم هـو مسئولية قسم أو إدارة الأفراد أو شئون العاملين، وأن تقييم الأداء المنـتظم عبارة عن عملية قياس، ولذلك فمن الواجب أن يكون بالإمكـان الاعتمـاد عليها. ويعنى ذلك أن يكون المقياس دقيقاً ويعطى نتائج مستقرة فى جميـع

الظروف. ويمكن التأكد من درجة الاعتماد على نظام التقييم (المقياس) بأن يطلب من شخصين استخدام المقياس لتقييم عامل واحد على انفـراد. كمـا يمكن الحصول عليها بمقارنة تقييم المدير لشخص أو مجموعة من العاملين فى نقطتين مختلفتين من الزمن مع الأخذ فى الحسبان التغيـرات الممكـن حدوثها نتيجة لتعرف العامل على المقياس نتيجة لاستخدامه..الخ. وكما ذكر فى أحيان كثيرة فـإن معامـل درجـة الاعتمـاد للاختبـارات النفـسية (السيكولوجية) يقع فى التسعينات مع اعتبار ٨٥% كحد أدنى. ولكن ٠,٨٥ فى الاختبارات التى تقيس الجدارة تعتبر درجة جيـدة. والدرجـة العاديـة لمعامل درجة الاعتماد على المقياس تتراوح بين ٦٠% وبين٨٠%.

وأما صلاحية المقياس فإنها تهتم بدرجة الثقة فى النتائج التى نحـصل عليها باستخدام المقياس. أى أنها تهتم بالإجابة على السؤال: كيـف يمكـن التأكد من أن النتائج التى حصلنا عليها نتائج حقيقية وممثلـة لمـن نقـوم بتقييمهم (الموظفين العاملين)؟ ويجب أن يكون واضحا لدنيا أن تأكدنا مـن صلاحية المقياس شرط سابق على محاولة التعرف على درجة الثقـة فـى النتائج التى نحصل عليها باستخدامه. ومن الممكن التأكد من نتائج التقيـيم بمقارنتها ببعض البيانات المسجلة فى دفاتر الشركة مثل معـدلات الغيـاب وكمية الإنتاج وجودته. وإذا كان عدد العمال كبيرا فمن الممكن مقارنة نتائج التقييم بمنحنى التوزيع الطبيعى حيث يفترض أن تكون نتائج التوزيع طبيعة.

وهناك بعض الأنظمة (أنظمة مراجعة التقييم) التى تحاول التأكـد مـن عدم وجود محاباة، ومن انسجام نتائج التقييم بإضافة بعض الأسئلة المتعلقة بشخصية من تقيمهم، وفى بعض الأحيان يتم التأكد من صلاحية المقـاييس المستخدمة بمقارنة أنظمة لتقييم المختلفة ببعضها. فعلى سبيل المثـال يـتم مقارنة النتائج التى حصلنا عليها من تقييم لجنة من المـديرين لمجموعـة

مختارة من العاملين..الخ. وفى النهاية فإن عملية التقييم يجب أن تتم بواسطة الرئيس المباشر للعمال على أن يقوم قسم الأفراد بمراجعة نظام تقييم الأداء. ولا يجب أن يعدل قسم الأفراد نتائج أى تقييم ولكن واجبهم يقتضى التنبـه على وجود بعض الأخطاء السابق الحديث عنها والتى عرفت باسم الأخطاء الإنسانية.

الإدارة بالأهداف

فى جميع طرق التقييم التقليدية، وتلك التى تتم بانتظام فإن المدير يعمل كما لو كان قاضيا يهدف إلى الوصول إلى تقييم مقبول عادل مبنـى علـى الحقائق. وفى السنوات الحديثة زاد عدد المهتمين بنتائج هـذا التقيـيم وزاد صوتهم ارتفاعا. وقد انصب النقد على النظم التقليدية من ثـلاث جوانـب: الأول خاص بدرجة الاعتماد ودرجة الصلاحية المنخفضتين فى المقـاييس التقليدية. والثانى هو موقف المدير الذى يشبه موقف القاضى نافذ الحكـم. والثالث هو الموقف العدائى للعاملين بالنسبة لنظم ونتائج تقييم الأداء. وقـد قاد حملة النقد لهذه النظم "دوجلس مكروجر Douglas Mcgregor" الذى بنى أفكاره على فكرة قديمة ظهرت فى الخمسينات بواسطة "بيتـر دركـر Peter Drueker" عرفت بالإدارة بالأهداف. وبدلا من الجلوس فى موقـع القاضى فإن على المدير أن يركز جهوده فى بناء أهداف جيدة يقتنـع بهـا العاملون حتى يستطيعون أن يعملوا على الوصول إليها محفزين إلى ذلـك ذاتيا.

وقد أدى ذلك إلى أن يقوم العاملون بتحديد أهداف الوظائف التى يعملون بها بأنفسهم، وتبع ذلك قيامهم بتقييم مدى تحقيقهم لتلك الأهداف. وقـد أدى هذا إلى ظهور برامج تأخذ فيها الإدارة دوراً بارزاً. وقد دخلت برامج الإدارة

بالأهداف المبكرة للشركات عن طريق إدارات الأفراد فى صــورة بــرامج للحوافز.

ومع أن الإدارة قد اعترفت بزيادة تأثير تلك البرامج على الحوافز فإنها كانت مهتمة بحل المشكلة التى تترتب على قيام العامل بتحديد أهدافه ثم تقييم مدى وصوله إليها من منطق أن ذلك الأسلوب قد لا يــضيف جديــدا إلـــى الشركات الناجحة. وعلى ذلك فإن المدخل الحديث للإدارة بالأهداف يركــز على اشتراك الإدارة مع العاملين فى تحديد تلك الأهــداف، وذلــك خــلال مقابلات دورية منتظمة.

وسوف نناقش هذين العنصرين الأساسيين فيما يلى:

تكوين الأهداف:

الإدارة بالأهداف أكثر من نظام يبنى لتقيــيم أداء العــاملين. والإدارة بالأهداف عند كثير من الكتاب عبارة عن طريقة أساســية لـــلإدارة يكــون التقييم الدورى جزءا منها. فالشركات تتكون من عدد وفير من الناس يؤدى واجبات عديدة من المفترض أن تساهم كلها فى تحقيق أهداف المنظمة. وقد أوضح علما الاجتماع منذ زمن بعيد أن من نتائج التخــصص فــى العمــل حدوث خلل فى أداء الوظائف. وغالبا ما يقود مثل هذا التنظيم الذى يبنـــى على تقسيم العمل إلى ظهور سلوك إنسانى يتصف بالجمود وعــدم وجــود شخصية مستقلة للعامل ونظرة داخلية ضيقة أو تفكير ضيق محدود؛ وأخيرا فإنها تؤدى إلى مرض البيروقراطية. وقد وصفت هذه الظاهرة بأن الشخص يقع فى فخ الوظيفة حيث يصبح العامل منهمكا فى أداء الوظيفة غير قــادر على النظر إلى الهدف المرجو من أدائها أو إلى الــسبب فــى هــذا الأداء. ويزيد الخلل الوظيفى عندما تتغير الأهداف وتبقى أنشطة الأفراد ثابتة.

ويجب أن يتم تحديد الأهداف للوظائف الأساسية باستخدام جمل سـهلة تخفف حدة تعقد الوظيفة... ويحتاج كتابة أهداف واضـحة يمكـن قياسـها واستخدامها لقيادة العمل اليومى إلى أيام طويلة وجهد شاق. والخطوة الأولى لتحديد الأهداف هى عقد اجتماع بين الرؤساء والمرءوسين بهـدف تحديـد واجبات الوظيفة الرئيسية التى اشتمل عليها توصيف الوظيفة التـى سـيتم وضع أهداف لها. ومن الممكن أن نحدد الأهداف بطريقة أفضل لو ركزنـا على عدد محدود من الأهداف، وعلى الرئيس أو المدير أن يتأكـد مـن أن الأهداف التى يتم تكوينها تقع فى دائرة احتياجات الشركة.

وهناك تقسيمات عديدة للأهداف التى تسعى الـشركة لتحقيقهـا ولكـن تقسيمها إلى أهداف روتينية، وأهداف غير روتينية تهدف إلى حل مـشاكل معينة، وأهداف الابتكار وأخيرا أهداف ترتبط بتنمية الأفراد تعتبر طريقـة مقبولة. فقد تكون أهداف رئيس قسم الإنتاج التى ترمى إلى إنتـاج الكميـة المخطط لها بالجودة المحددة أهدافا روتينية. أما أهداف رئيس قسم الأفـراد التى ترمى إلى تقليل عدد الشكاوى العمالية فهى أهداف ترمـى إلـى حـل مشكلة خاصة. كذلك فإن أهداف رئيس قسم المعلومـات الخاصـة بتـوفير بيانات عن تأثير مستوى الرضا الوظيفى على أداء العاملين والشركة هدف ابتكارى. وأخيرا فإن رفع مستوى العاملين فى قراءة لغة أجنبية أو إجـادة استخدام الحاسب الآلى خلال سنة معينة قد يكون مثالا للأهـداف الخاصـة بتنمية الأفراد.

وقد أظهرت البحوث والممارسة الفعلية أن الهدف الذى تم تكوينه جيدا يتسم بالوضوح والتحديد وإثارة روح التحدى لدى العاملين وقبولهم له. وفى أحد الدراسات الخاصة بتقييم الأداء التى أجريت فى شركة جنرال اليكتريك

اتضح أن نسبة تحقيق الأهداف التى تتمتع بتلك الأوصاف كانت ٦٥% فى حين أن نسبة تحقيق الأهداف غير المحددة كانت ٢٧% فقط.

وعلى ذلك فعلينا عند كتابة الأهداف أن نكتبها فى جمل واضحة عن طريق تحديد الكمية أو التكلفة أو نسبة زيادة الإنتاج مثلا، مع تحديد الفترة الزمنية التى يتم تحقيق الهدف خلالها. وتتطلب تنمية الأهداف التى تتميز بالتحدى والقبول موازنة بين أهداف القوى المتعارضة فى الشركة وهى عملية غاية فى الحساسية تتطلب مهارة إدارية عالية.

وقد أوضحت الدراسات أن الأهداف التى تشمل قدرا من التحدى تقود إلى أداء متميز إذا حظيت بقبول المرءوسين واقتناعهم الحقيقى بأنها أهداف معقولة. ويمكن تحسين قبول المرءوسين للأهداف من خلال مشاركتهم فى تكوينها. كما يمكن جعل مستوى القبول معتدلا بربطها بشخصية العاملين.

ويجب وضع إستراتيجية لتقييم الأداء عندما تحدد الأهداف بواسطة العاملين ويتم قبول المديرين لها. وعلى المدير أن يزود المرءوس بالمعلومات التى توضح له مدى تحقيقه للأهداف خلال فترة التنفيذ. وعلى سبيل المثال فإن وزارة الصحة الأمريكية حددت علاج ١٠,٠٠٠ شخص من المدمنين كهدف خلال سنة. ولأن تلك الوكالة قد شعرت بأن الهدف الحقيقى يتضمن إعادة ثقة الشخص فى نفسه وإعادة تأهيله للحياة العادية فقد كانت المعلومات جزء أساسياً لتقييم ذلك الهدف غير الملموس. ولذلك حدد معنى كلمة إعادة التأهيل بأن يصل الشخص إلى مستوى يمكنه من العمل بكامل طاقته وتحقيق الدخل الذى يحققه الشخص الذى يتمتع بنفس كفاءته بعد انتهاء سنة من العلاج. وفى مثل تلك الحالة فمن المفروض أن يتم تخفيض هذا العدد (١٠,٠٠٠) إذا استخدمنا المفهوم الأخير وهو إعادة تأهيل الشخص كاملاً للحياة العادية.

المقابلة الخاصة بالتقييم:

مع أن المقابلة الخاصة بتقييم العامل هى من امقت الأعمـال بالنـسبة للعامل والمدير فى نظام التقييم التقليدى، فإنها من أكثر المجهودات فائدة فى برامج الإدارة بالأهداف. وقد أظهرت الدراسة التى تمت فى شركة جنـرال اليكتريك – التى أشرنا إليها فيما سبق – أن النظام التقليدى قـد أدى إلـى معارضة النظام من أساسه، وإلى معارضة المقابلة التى يتم فيها التقييم حيث أنها تنتج تأثيرا سلبيا على التنمية البشرية، وتخلق لدى العامل اتجاها دفاعيا، كما وأن الثناء على العامل خلال المقابلة ذا تأثير محدود. كذلك فـإن دور القاضى الذى يحتله المدير بما يشتمل عليه من علو منزلته، وحكمه النهائى النافذ ذا تأثير سلبى على التقييم.

وفى مقابلات التقييم المرتبطة ببرنامج الإدارة بالأهداف فـإن الاتجـاه العام للمناقشات يتصف بالمشاعر المشتركة والاحتـرام المتبـادل وجـودة المناقشات، والمشاركة بالمعلومات المؤيـدة، والتعريفـات المتفـق عليهـا للأهداف والمواقف المتوافقة مع الظروف بعكس المواقف النهائية للمديرين فى النظام التقليدى. وفيما يلى نموذج لتتـابع عمليـة المقابلـة الشخـصية المرتبطة بنظام الإدارة بالأهداف كما هو متبع فى شركة أمريكية ضخمة.

الخطوة الأولى: يتولى المرءوسون زمام المبادرة فى توضيح مـا تـم انجازه والتعثر فيه منذ آخر مقابلة، ويتولى المدير المشاركة من خلال مـا يقدمه من أسئلة أو تعليقات على المناقشة. كما يتم أيضا بحث أسباب عـدم تحقيق الأهداف وقد تتم مناقشة الاقتراحـات الخاصـة بتعـديل الأهـداف واستراتيجيات العمل والتنفيذ. ويتميز المناخ العام هنا بأنه مناخ عملى بـين مجموعتين يربط بينهما هدف مشترك وليس مناخاً يجلس فيه إحـدهما فـى مكان الحكم أو القاضى.

الخطوة الثانية: يتولى المدير فى هذه المرحلة زمام المبادرة فى تكوين أهداف خاصة بالمرحلة المقبلة بحيث تتفق هذه الأهداف مع الأهداف العامة للشركة. ويقوم المرءوسون بتقديم اقتراحاتهم بمجموعة الأهداف الجديدة.

الخطوة الثالثة: يشارك المرءوسون الرؤساء على قدم المساواة فى تكوين صفات لتقييم ما تم تحقيقه من الأهداف التى سبق الاتفاق عليها فى المرحلة الثانية.

الخطوة الرابعة: تخصص بالكامل لمناقشة مستقبل العاملين وتحديد أهداف التنمية الفردية. يقوم المدير هنا بدور المستشار. وعندما يتم تنفيذ المقابلة على هذا النظام أو الطراز فإن النتائج تكون فى العادة مرضية جداً للطرفين. وقد وجد كلا من "باركى وككس" ارتباطا قويا بين المقابلة التى تتوفر فيها مشاركة عالية من المرءوسين فى التقييم ومساعدة جيدة من المديرين فى حل المشاكل التى تخفض مستوى أداء العاملين وتحديد مشترك لأهداف العمل وبين وجود سلوك يتصف بالسلام والقدرة على اكتساب تأييد العاملين.

وفى إحدى الدراسات التى شملت ٣٢٣ موظفاً فى إحدى الشركات الأمريكية التى تعمل فى مجال الخدمات (مثل الكهرباء) بلغ معامل الارتباط بين المقابلة التى تتوفر فيها هذه الخصائص وبين مستوى رضا العاملين عن المقابلة ٠,٧٥ وبلغ هذا الارتباط مع رغبة العاملين فى تحسين العمل ٠,٥٦ وكان الارتباط مع تحسن الأداء فعلا هو ٠,٤٤ وكل تلك المعاملات تعتبر معاملات ارتباط جيدة.

محددات التقييم لاستخدام الإدارة للأهداف:

مثل جميع الأفكار الجيدة فإن التسرع وعدم الإعداد لجيد لبرنامج الإدارة بالأهداف يمكن أن يحولها إلى سراب. ويجب أن يكون واضحا أن

برامج الإدارة بالأهداف لا يستطيع علاج كل أمـراض الإدارة. ولـلإدارة بالأهداف بعض الآثار الوظيفية السيئة. فمثلاً قد تؤدى رغبة مدير الإنتـاج فى تحقيق لنسبة عالية من الأهداف (٩٥%) إلى محاولة التدخل فى عمـل قسم مراقبة الجودة حتى يسمح بقبول المنتجات التى تقع على الحافـة بـين القبول والرفض وذلك من خلال الفاحصين.

وعندما تكون هناك مجموعة من الأنشطة المترابطة فإن من الواجـب التحرك نحو تكوين أهداف مجموعة الأنشطة قبل تحديـد مـسئوليات كـل نشاط. وقد قررت إحدى الشركات التى واجهت هذه المشكلة أنهـا تهمـل الأهداف الفردية وتركز على الأهداف الجماعية موضحة أن هنـاك حاجـة لمجهودات كبرى حتى تستطيع أن تلوم أو تعطى جائزة لأى فـرد لتـرابط العمل وتشابك العلاقات. والصعوبة الثانية هى صعوبة استخدام نظام الإدارة بالأهداف فى كثير من الوظائف غير الإدارية. وبالتأكيد فـإن هـذا الـنظم لا يناسب العمال على خطوط الإنتاج حيث يقوم كل منهم بأداء جزء صغير من العمل يتوقف على أداء الآخرين. ولذلك فإن "هيرزبرج" قد اقترح إعادة تصميم تلك الوظائف بما يسمح بتكوين أهداف ذات معنى، وكـذلك نظـام تغذية عكسية بالمعلومات. ونظرا للوقت والمجهود الذى يـستغرقه إعـداد وتنفيذ برامج الإدارة بالأهداف فقد قصر كثير من الشركات استخدامه على المديرين والمهنيين فقط.

والمحدد النهائى لنظام الإدارة بالأهداف أن هذا النظام يجعل المقارنـة بين العاملين أمراً صعباً، ففى النظام التقليدى يتم تقويم أداء العاملين علـى أسس موحدة ولكن نظام الإدارة بالأهداف يتضمن أهدافا مختلفة لكل عامـل وبالتالى فالمقارنة صعبة، ومع ذلك فما زالت الإدارة بحاجة أو مضطرة إلى

إجراء المقارنات عند اتخاذ بعض القرارات - مثلا عند تحديد من سيحصل على زيادة المرتب أو الترقية.

وسوف يبقى للمديرين تأثير قوى على تأثير العاملين ومشاركتهم فـــى برامج الإدارة بالأهداف، ليس فقط خلال العمـــل علـــى تحقيـــق الأهـــداف الوظيفية ولكن من خلال تفهمه للوظيفة ولأهدافها. وبالتأكيـــد فـــإن فرحـــة العاملين بتحقيق الأهداف التى شاركوا فى تحديدها سوف يقل أثرها الداخلى إذا لم يصاحبها برنامج للحوافز الخارجية مثل الحوافز النقديـــة أو الماليـــة والترقية... الخ.

تقييم أداء العاملين فى القانون المصرى:

ينظم القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والقانون رقـــم ٤٨ لـــسنة ١٩٧٨، الشروط والإجراءات الواجب إتباعها عند تقييم أداء العاملين فى الحكومـــة والقطاع العام وهى فى مجملها لا تتعارض مع القواعد والإجراءات التـــى سبق ذكرها. ولكن تطبيق هذه القوانين قاصر، وبالذات فى مجـــال تكـــوين مقاييس تقييم الأداء. كذلك فلا توجد برامج لتقيـــيم الأداء أو لتـــدريب مـــن يتولون عمليات التقييم من المديرين. وفى الحقيقة فلا يمكن لأى منصف أن يقول بأنه يوجد فى مصر مقاييس أو نظم لتقيـــيم أداء العـــاملين بـــالمعنى المتعارف عليه علمياً.

ولعل إصلاح نظم تقييم أداء العاملين هى نقطة البدايـــة فـــى عمليـــات الإصلاح الإدارى الذى يعتبر الحل الوحيد للإصلاح الاقتصادى فى مصر.

مستقبل تقييم الأداء:

لقد كتب الكثير حول تقييم الأداء وعلاقته ببيئة المنظمة الداخلية، ولكن هناك البيئة الخارجية التى يجب فحص تقييم الأداء على ضوء التغيرات التى تحدث فيها. وقد بدا واضحا فى السنوات الأخيـــرة أن شـــركات الأعمـــال

لا تعمل فى فراغ منعزلة عن البيئة التى تعيش فيها بما تحويه تلك البيئة من قوى مختلفة تؤثر على تقييم الأداء مثل الحالة الاقتصادية التقدم التكنولوجى، والتغيرات القانونية. وسوف نحاول هنا التنبؤ بتأثير تلك القوى الخارجية على تقييم الأداء وكذلك إلقاء بعض الضوء علي كيفية تصميم برامج تقييم الأداء التى يكون لها معنى أو فائدة فى مثل تلك الظروف البيئية، وكيفية مشاركة تلك البرامج فى تحقيق ما تؤمل فيه المنشاة.

ثلاثة اتجاهات هامة فى البيئة الخارجية:

ركزت البحوث والمقالات التى حاولت التنبؤ بالمستقبل على ثلاثة اتجاهات هامة بالنسبة لقطاع الأعمال بصفة عامة وهى:

١- **سوف تستمر الإدارة فى لعب دور هام فى تقنين سياسات ونظم التشغيل الخاصة بالشركات.** ورغم أن الهدف لتدخل الحكومة هو الشركات الضخمة، فإن يد الحكومة قد وصلت إلى كل الشركات صغيرها وكبيرها. وبينما قد تمت ملاحظة التأثير السلبى لتكلفة الانصياع لقرارات الحكومة على الإنتاجية، فما زالت الضغوط القانونية موجودة بصورة واضحة على الشركات المصرية وبالذات فى مجال إدارة الأفراد.

٢- **تناقص معدل ارتفاع الإنتاجية:** وقد كتب الكثير عن مستوى إنتاجية العامل المصرى وأصبح معلوما أن زيادة معدلات الإنتاجية لتصل إلى مستوى مقارب للمستويات العالمية هو الحل الأمثل لمشاكل الاقتصاد.

٣- **تغيير التركيبة السكانية للعاملين فى القطاع التجارى:** وقد تأثرت التركيبة السكانية للعاملين بظروف عمل السيدات والبطالة، ونزوح

الكثير من العمالة الماهرة إلى الدول العربيـــة والأســـواق الأجنبيـــة بصفة عامة.

وسوف تستمر نسبة مشاركة السيدات فى العمل فى التزايـد، وســوف تتميز العمالة فى المستقبل خاصة فى الدول المتقدمة بمستوى حياة أفـضل، وبارتفاع مستوى التعليم، والميل إلى مساءلة أهل السلطة، وبقبول الانتمــاء والمساءلة أمام المنظمة، وبالسعي الحثيث لتحقيق الذات بالنسبة للأفراد. أى أن قوة العمل هذه سوف تشعر بالشك والرغبة فى مساءلة الإدارة، وفى نفس الوقت بالولاء للمنظمة. وسوف يؤدى تغير مجموعة قيم وتطلعات العاملين إلى وجود تعارض بين الأنماط الموجودة حالياً وبين النظم التـــى تعـــودت الشركات العمل فى ظلها. ونتوقع أن توجد مثل تلك الظروف فـــى مـــصر خاصة بعد الاتجاه إلى الاعتماد على القطاع الخاص والشركات الضخمة فى التنمية الاقتصادية.

نظرة فاحصة لتقييم الأداء:

حتى نتعرف على تأثير العوامل البيئية فإننا سوف نقسم تقييم الأداء إلى أربعة أجزاء رئيسية هى:

١- **أهداف تقييم الأداء:** سوف يستخدم تقيـــيم الأداء لتحقيـــق هـــدفين رئيسيين أولهما تأييد وجهة نظر الإدارة أمام المحاكم، والثانى بنـــاء خطـــة للموارد البشرية. أما بالنسبة للهدف الأول فقد شـــعر رؤســـاء المنظمـــات التجارية فى كثير من الحالات بأن مؤسساتهم وضعت فى موقف المدافع عن نفسه (المتهم) بسبب استعمال نماذج تقييم غير مقبولة قانونيا، أو لكتابة نتائج التقييم السنوى بطريقة غير واضحة. وليس من المستغرب إذا زيادة الاهتمام بسجلات تقييم الأداء طالما أنها قد أحضرت إلى المحكمة واستعملت كـــدليل لنفى أو إثبات حالات التمييز العنصرى. وقد استمر نمو المطالبة بأن تتحمل

الشركات نتائج أعمالها فى مواجهة المجتمع وبالعدالة بين العاملين وإعطائهم فرصا متكافئة فى مجالات الأجور، وفرص التنمية، والترقية والفصل. وفى البيئة التى تضيق فيها الظروف الاقتصادية فإن على الشركات أن تتوقع كثيرا من المشاحنات القانونية. وبالطبع فإن تقييم الأداء أحد مجالات التحدى التى سوف تُحضر أمام المحكمة. وقد اتخذت بعض الخطوات للتأكد من قانونية وعدالة بعض القرارات الإدارية قبل أن ترفع إلى المحاكم وقبل أن تصل إلى الصحف والمجلات والإذاعات. وقد قامت بعض المنظمات بتصميم نماذج تقييم تتوفر فيها الشروط والإجراءات التى أقرتها القوانين. وعلى سبيل المثال تنمية مقاييس تقييم الأداء خلال دراسات تقييم الوظائف التى يتم فيها توصيف متطلبات الأداء. ونظراً لعدم وجود نماذج تقييم أداء موافق عليها من الجهات الحكومية فإن المديرين يحتاجون لينمو حساسية خاصة لتأثير قراراتهم فى مجالات تقييم الأداء. وقد كان عدم احترام المديرين لقواعد تقييم الأداء أو إتمام التقييم بطريقة مسئولة سبباً فى إصدار قوانين خاصة بالمجالات المختلفة فى إدارة الأفراد. وسوف تكون الإستراتيجية الخاصة بزيادة معرفة المديرين بالأسس القانونية هى أكثر الاستراتيجيات تأثيرا.

وأما بالنسبة للهدف الثانى من أهداف تقييم الأداء وهو بناء خطة للموارد البشرية فإن تقييم الأداء سوف تستخدم للتأكد من توفر المصادر البشرية المراد بها تحقيق أهداف الشركة. وتشير عوامل كثيرة إلى أن تخطيط القوة العاملة سوف يصبح هاما جداً للشركات مع زيادة تكلفة العمالة، وتحول الاقتصاد من اقتصاد صناعى إلى خدمى، وانتشار التخطيط طويل الأمد للشركات ككل ولأنشطتها المختلفة كالتسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية.

وقد اقترح "دركر" أن تقوم الشركات بالتخطيط لإعادة تدريب العـــاملين الذين يعملون فى صناعات تقليدية على وظائفهم الجديدة بالذات تلـــك التـــى تتحول من القطاع الصناعى إلى قطاعات الخدمات.

وقد وجه "دركر" انتباهنا إلى أن قادة اتحادات العمال يحاولون الـــضغط على البرلمان الأمريكى لإصدار تشريع خاص بذلك النوع مـــن التخطـــيط. وبالوظائف الجديدة التى توصف بأن العامل فيها يجب أن يكون منتجاً وبأنها تبنى على المعرفة المتطورة، وبأنها أكثر ميلاً لأن تكون وظائف خـــدمات وليست وظائف صناعية وبأنها بحاجة إلى مستوى تعليمى مرتفع.

ومع زيادة عدد الشركات التى تأخذ بنظام التخطيط الإستراتيجى فـــإن كثيراً من الشركات حتى تلك التى تواجه التطورات السريعة المتلاحقة فـــى البيئة لكثير من الاعتبارات الاقتصادية تأخذ بنظام التخطيط الإســـتراتيجى طويل الأجل.

وبينما تركز هذه الخطط على التخطيط لشراء شركات أخرى أو إجراء عمليات التنويع فى الأنشطة الأساسية فإن القـــرارات الخاصـــة بـــالأفراد والإنتاج يجب أن تكون محل دراسة وتقدير الإدارة.

واستعمال تقارير تقييم الأداء لدراسة نواحى الضعف والقوة فـــى قـــوة العمل وتوصيف المحتاجين إلى إعادة تدريب، أو الذين يحتاجون إلى النقـــل إلى وظائف أخرى سوف يكون جزءا متكاملا مع تلك الخطط. وهناك هدف ثالث لتقييم الأداء وهو الوفاء باحتياجات العمال وتطلعاتهم إلى المشاركة فى صنع القرارات الإدارية.

ولقد أظهر بحث Yanke Jovich الذى أجرياه سنة ١٩٧٧ أن ٥٠% ممن تم أخذ رأيهم يعتقدون أن من حقهم أن يشاركوا فى صـــنع القـــرارات الخاصة بهم أو التى تؤثر على وظائفهم، ونظـــراً لأن تقيـــيم الأداء يمثـــل

مراحل رسمية لصنع القرار الإدارى فسوف تتزايد طلبات العاملين بأن يكون لهم دور فعال فيه.

ومع ذلك فإن هناك أدلة على أن المشاركة مرة فى السنة (عند التقييم) ليست كافية لإشباع رغبات العاملين فى المشاركة فى صنع القرارات الإدارية المؤثرة على وظائفهم. ولذلك فإن على المنظمات أن توجد طرقاً أخرى تمكنها من تحقيق رغبات العاملين فى أن يكون لهم دور رقابى وأن يحصلوا على معلومات عن وظائفهم وأن تحتوى وظائفهم على بعض الأدوار التى تتطلب قبول التحدى. وسوف تكون هناك حاجة إلى برامج متكاملة لتقييم الأداء مع تطور مطالب العاملين وحاجاتهم إلى مزيد من المشاركة فى والرقابة على صنع القرارات الإدارية.

ويجب أن يكون التركيز على النظم التى تمكن العاملين من تصميم وإدارة وظائفهم الفردية. ومن بعض البرامج المكملة المستخدمة حالياً برامج تحديد الأهداف وبرامج تخطيط المسار الوظيفى التى تقدم وسائل للعاملين ليأخذوا أدوارا يمكن التوسع فيها بهدف تحديد دورهم فى المنظمة. والتحدى الحقيقى الذى يواجه الشركات هو تنمية برامج مشاركة جيدة وأن يستخدموا تلك البرامج بحيث تصبح جزءاً من نظامهم الإدارى وأن يستخدمونها بطريقة تتناسب مع الاحتياجات الخاصة بكل فرد من العاملين.

٢- معايير الأداء: يشكل توصيف وتحديد معايير الأداء أعقد مرحلة فى برامج تقيم الأداء. وسوف تكون هناك حاجة ملحة لتحديد ذوى الأداء الجيد لتحفيزهم وذوى الأداء الضعف بهدف تنميتهم أو نقلهم وربما فصلهم، خاصة [illegible] أصبحت تكاليف العمالة تمثل جزءا متزايدا من التكاليف الثابتة فى المنظمات [illegible].

ونظرا للضغط المتزايد على الشركات لتحليل وتسجيل نتائج تقديم الأداء فإن تقييم الأداء الرسمى سوف يشمل المهارات الوظيفية التى يتنافس فيهـــا العاملون خاصة تلك التى تستنبط من تحليل الوظائف حتى يتم التأكد من أنها تتعلق بالوظيفة – أى أنها ليست خارجة عن نطاق العمل. وسوف يحتـــاج المديرون لبعض البيانات والمقارنات ليقوموا بوظائف التخطيط وليبـــرروا قراراتهم الإدارية.

وسوف تعكس مجالات امنافسة الوظيفية المستخدمة فى التقييم تغييـــرا فى الطريقة التى ينظر بها الآن إلى الوظائف. فعلى سبيل المثال فإن رجال الإدارة العليا ينظرون إلى وظائفهم على أنها ذات تأثير جمـــاهيرى ولـــذلك استمر وجود المقاييس الكيفية مع المقاييس المالية عند تقييم أداء هذا الفريق، وسوف يصبح استخدام المهارات التى يتمتع بهـــا أعـــضاء الإدارة العليـــا بالإضافة إلى النتائج التى يحققونها لشركاتهم أمرا شائعا عند تقييم أدائهم.

كما سيتم استخدام مجالات التنافس ذات الصلة الوثيقة بالوظيفة كوسيلة مميزة للتقييم قبل ظهور نتائج التقييم المبنية على البرامج التى تحتاج لوقت طويل لانجازها، أو كوسيلة للتأكد من نتائج التقييم المبنى على الربح الـــذى تحصل عليه الشركة فى الأجل القصير.

ولا يقتصر تغير المسئولية الوظيفية على مستوى إدارى واحـــد مثـــل المستويات العليا ولكنه ظاهر بوضوح فى المستويات الإداريـــة الأخـــرى. وسوف يتعين على مديرى الإدارة الدنيا والوسطى أن يجدوا طريقاً للتوفيق بين الأهداف المتنافسة للعمال والشركات. وسوف تتزايد أهمية التنمية التى تقدمها الإدارة للعاملين، كما سيزداد عدد وأهمية مراكز تقديم المشورة التى تستخدمها الإدارة بالإضافة إلى الأساليب الأخرى كمقاييس لمـــدى نجـــاح الإدارة. وسوف تزداد أهمية الدور الاجتماعى الذى يلعبه المديرون والشركة

فى البيئة المحيطة بها فى تقييم نجاح المديرين طالما أنه قد أصبح من الصعب الفصل بين احتياجات الشركة وبين احتياجات وأنشطة البيئة التى تحيط بها. وسوف تصبح القدرة على التنبؤ بآثار الأحداث الاقتصادية الاجتماعية التى لها تأثير على المنظمة جزءاً هاما عند تقييم أداء كثير من العاملين خارج نطاق إدارات التسويق والبيع بعد أن كان ذلك قاصراً عليهم.

ولكن المعايير النمطية لأداء وظائف الإداريين والأخصائيين لن تكون كافية، ولذلك فسيتم تدعيمها بأهداف المدير أو الإخصائى خاصة تلك الأهداف التى يمكن تنمية مقاييس كمية لقياسها. وسوف تساعد مقاييس النجاح التى تنمى لتناسب كل عامل على تغطية الفجوة بين المهارات الوظيفية وبين المسئولية الوظيفية الخاصة بكل مدير أو أخصائى.

٣- إجراءات تقييم الأداء: سوف يتم ربط إجراءات تنفيذ برامج تقييم الأداء والبرامج المكملة لها مع أهداف التقييم ومعايير الأداء. وسوف تشمل النماذج المستخدمة فى تقييم الأداء مجموعة من المقاييس التى تقيس مجالات المنافسة الخاصة بوظيفة معينة. ومن الممكن استخدام هذه المقاييس لتخطيط القوى العاملة ولإعطاء العاملين معلومات عن أدائهم خاصة فى مجال مهاراتهم الوظيفية حتى يمكن مساعدتهم فى إشباع رغباتهم فى المعرفة.

وبالإضافة إلى ما تقدم فسوف يستمر ظهور تقييم الأداء بصفة عامة كما هو موجود فى بعض الحالات فعلا، وستجرى المقاييس العامة على مجموعة من البيانات الكمية التى يمكن إدخالها وتشغيلها على برنامج كمبيوتر بهدف مراجعة مستوى الاستفادة من المصادر البشرية، وتقديم الإحصاءات الضرورية عن البرامج التى تنفذ تطبيقاً للقوانين الحكومية. وعلى ذلك فإن ترجمة بيانات التقييم إلى بيانات كمية سوف تكون أحد الخصائص الأساسية لإجراء تقييم الأداء الرسمى.

أيضا فربما كان هناك تدريب للمديرين على استخدام نماذج تقييم الأداء بصورة مقبولة قانونية. وسوف يكون هناك تركيز أكبر على زيادة حساسية المديرين للآثار المترتبة على قراراتهم خاصة بالنسبة للعدالة بين العاملين.

وسوف تكون إجراءات تحديد الأهداف المختلفة هى أساس البرامج المتكاملة لتقييم الأداء. ومع أن كثيراً من تلك الأهداف سوف يتم التعامل معها بطريق غير رسمى، وبالذات الأهداف الخاصة بتطلعات العاملين الشخصية، فإن عددا متزايدا من برامج تنمية المسار الوظيفى وبناء الهياكل الوظيفية سوف تزداد أهميتها. وسوف يتزايد استخدام نظم الأجور والحوافز التى تتجاوب مع الفروق الشخصية بهدف تحفيز المجدين من العاملين على الاستمرار فى خدمة المنظمة. وستتطلب هذه الطرق، التى تتناسب مع الاحتياجات الفردية، مزيداً من الاتصالات والمناقشات بين المديرين والعاملين وهذا ما يمكن أن توفره نظم تقييم الأداء.

وعلى ذلك فإن من المتطلبات الأساسية للبرامج المكملة لتقييم الأداء أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدير وتابعيه يتم خلال جزء منها إعطاء العامل معلومات عن أدائه وعن المطلوب منه حتى يشعر العاملون أنه قد حصلوا على ما يجب أن يحصلوا عليه. وقد تنبأ أحد الباحثين بأن المديرين سوف يؤدون كثيراً من واجباتهم الإدارية ويصدرون العديد من القرارات خلال الاتصالات الشخصية وسوف يتم اعتمادهم كثيراً على التعليمات التى تصل للعاملين من خلال الخطابات الرسمية. وسوف يصبح دور المدير كمرشد للعامل أهم كثيراً من دوره كمدير يشرف على العامل.

٤- **المشاركون فى تقييم الأداء:** مع أن المدير والعاملون سوف يستمروا، ليكونوا هم المشاركون الاساسيون فى تقييم الأداء الرسمى فإن التركيز سوف يتزايد على إحضار معلومات من العاملين عن الأفراد

الآخرين. وسوف يستمر المدير ليكون عصب التقييم السنوى لأنه هو أفضل فرد متاح فى معظم الحالات حيث أنه صاحب الحق فى اتخـاذ القـرارات الإدارية إلى مدى بعيد.

ومع ذلك فسوف تزداد أهمية دور العاملين فى تقييم الأداء من خـلال ابتكار خطوات تقييم الأداء ومن خلال التجهيز المبكر والتسجيل لمقـابلات تقييم الأداء. ومن خلال المحادثات البناءة أثناء المقابلات والمناقشات التـى تتم عند التقييم يشعر العاملون بأن حاجتهم إلى المشاركة الكاملة فى خطوات اتخاذ القرار الإدارى سوف تؤدى إلى الموازنـة بـين دور المـدير ودور العامل فى تقييم الأداء.

وسيحاول المديرون أن يحصلوا على المعلومات الخاصـة بتقيـيم أداء العامل من طرف ثالث مثل زملاء المدير، أو زمـلاء العامـل، والعمـلاء والموردون. وسيصبح كثير من العاملين بعيدون عن مديرهم بـسبب مـا أتاحته التكنولوجيا الحديثة من القدرة على العمل فى أماكن متباعـدة وفـى ساعات مختلفة. وستقل مرات الاتصال الشخصى بين المديرين ومرءوسيهم وبالتالى سيقل مستوى معرفتهم بأعمال مرءوسيهم ولذلك سـوف يحـاول المديرون الحصول على البيانات والمعلومات ممن هم على درجة كاملة من المعرفة بأحوال أعمال مرءوسيهم – أى من يستطيعون تقييم أدائهم. وقـد زادت صعوبة تقييم أداء الفرد بناءً على أدائـه الفـردى نتيجـة لتغيـرات اجتماعية وعملية مثل وجود العديد من الأسر التى يعمل فيها الزوجان فـى نفس العمل وشيوع نظام فريق العمل. وقد لا نحصل على أى فائـدة مـن محاولات التعرف على أداء كل فرد فى فريق العمل كما أن تلك المحاولات سوف تفقدنا العلامات التى نستطيع أن نقـوم بهـا العمـل المتغيـر فـى المشروعات التى يقوم بها فريق العمل. ومن الواجب أن تصبح طرق تحفيز

وإدارة وتقييم مجموعات العمل أكثر شيوعاً بسبب اقتناع كثير من المديرين للطبيعة المميزة لأداء الفريق.

وستتأثر المشاركة فى البرامج المكملة لتقييم الأداء بالعامل الذى سيسعى للحصول على معلومات ونصائح بخصوص عمله من المديرين والزملاء والمرءوسين داخل وخارج المنظمة. وسيحاول العاملون الذين يتميزون بمستوى تعليمى مرتفع، الأكثر ثقة بأنفسهم وبحاجتهم للتعرف على مستوى أدائهم أن يحصلوا على معلومات عن أدائهم وعن دورهم فى المنشأة من مديريهم وممن هم فى منصب يمكنهم من ملاحظة وتقييم أداء العاملين وقيادة سلوكهم.

وباختصار فإن العاملين يشعرون بحاجة لاكتساب معلومات عن أدائهم وسيجدون طرقاً للحصول على المعلومات التى يريدونها. وعلى أقسام الموارد البشرية بالذات أن تعثر على الطرق التى تقدم بها تلك المعلومات للعاملين وأن تعمل على تقليل الفجوات والتحريف بين مصادر المعلومات المختلفة.

خلاصة:

لقد اتضح مما سبق أن تقييم الأداء بأوسع معانيه سوف يستمر فى محاولة تحقيق مجموعة من الأهداف. وهذه الأهداف عرضة للتغيير خلال الزمن، وقد لا يكون لتنبؤاتنا السابقة وجود إذا حدث كساد عميق أو ما شابهه من أحداث.

وفى كل الحالات فإن من المتوقع من تقييم الأداء أن يحاول تحقيق مجموعة من الأهداف التى قد تكون متعارضة. وبينما بذلنا محاولات للتأكيد على أن تقييم الأداء والبرامج المكملة له تهدف إلى تحقيق أهداف مختلفة أساسا عن بعضها البعض فإن بعض التعارض بين هذه الأهداف سوف يقع

بالتأكيد لأن هذين الجزائين (برامج تقييم الأداء والبرامج المكملة لها) يجب أن يدمجا معاً بطريقة جيدة. وعلى سبيل المثال فإن حرية العامل فى وضع أهدافه ربما أعيقت بواسطة المجهودات التى ترمى إلى تركيز سلطة التخطيط، والعكس صحيح. كذلك فإن تكاليف تنمية وتقييم المعلومات عن العاملين ربما كانت كبيرة تحول بين الإدارة وبين المضى فى هذه الخطط خاصة فى ظل اقتصاد يتميز بضغط التكلفة والأسعار. وكذلك فإن البيانات التى يمكن أستخدامها فى نظم متقدمة من الناحية التكنولوجية ربما تكون قد تقادمت.

ومثل هذا التعارض لن يزول فى مثل الظروف الحالية ولكن إدراك أثر هذا التعارض على تقييم الأداء سوف يقود إلى **مدخل من ثلاث مراحل لتصميم وتنفيذ برامج تقييم الأداء سنوضحه فيما يلى:**

المرحلة الأولى:

تصميم برنامج رسمى يستوفى المتطلبات القانونية الحالية والتى سبق التنبؤ بها: حاول بقدر الإمكان استخدام مقاييس أخذت من تحليل الوظائف.و بنيت على نتائج التحليل. وإذا كان العاملون قد دربوا جيدا على التقييم فإن نظام الترتيب يمكن استخدامه لتبرير قرارات الإدارة فيما يتعلق بالأجور والترقية وما يماثلها. ومن الواجب إعطاء العاملين الذين يتم تقييمهم دوراً فعالاً فى التقييم مثل قيامهم بتقييم أنفسهم أى ترتيب أنفسهم بين أفراد القسم مثلا، أو الاشتراك فى مناقشة نتائج مقابلة التقييم. ويجب أن لا نتوقع أن يكفى هذا الأسلوب لإشباع حاجة العاملين إلى المشاركة فى اتخاذ القرارات المؤثرة على وظائفهم.

المرحلة الثانية:

أضف إلى ما سبق الأجزاء الحالية للمسئولية الوظيفيـــة مـــن خـــلال استعمال الأهداف الفردية. ومن الممكن إضافة عناصر الوظيفة التى تميزها إلى برنامج التقييم الرسمى لتقييم مدى النجاح مقارنا بأهداف سبق تحديدها.

ويظهر أن القواعد القانونية أكثر مرونة فى هذا المجال خاصة عنـــدما يناط بالعاملين محل التقييم دور أساسى فى تحديد الأهداف ومن الواجب أن ندرك أن تتبع الأداء الفردى والاحتفاظ بالإثباتات الدالة عليها مهم بالنـــسبة لأصحاب الأعمال، لأنها مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعامل. وتقدم الأهداف وسائل جيدة للعاملين لإدارة مصادرهم وقياس أدائهم باستمرار.

المرحلة الثالثة:

حدد الوظائف بطريقة تتناسب مع توقعات العاملين الفردية عن طريـــق العمل معهم. وغالبا ما يتم ذلك بطريق غير رســـمى. واســـتخدام البـــرامج المكملة أمر مهم فى هذه المرحلة. وسوف تساعد المناقشات مـــع العـــاملين على تحقيق توقعاتهم وذلك لإدماج القيم الفردية فى الوظاف التى يؤدونهـــا، وهذا سوف يزيد من إنتاجيتهم.

وعندما يساعد العاملون فى تصميم الوظائف ونظم الأجور التى تتفـــق مع احتياجاتهم فإن التزامهم سوف يزيد. وفى وظائف الخدمات التى يؤديها الأخصائيون والبحاثة فإن هذا الاشتراك أمر أساسى لنظام تقييم جيد.

وإذا لم نكن عرفنا أى شىء فإننا قد عرفنا أن نظم تقييم الأداء لن تبقى ثابتة فى بيئة متغيرة. كما أن تبنى نظم تقييم الأداء للبيئة الحالية والمتوقعـــة يجب أن تعكس التقدم أو التطور التكنولوجى الذى تحقق فى مداخل قيـــاس الأداء وكذلك التطور الاقتصادى والاجتماعى الذى يشكل أهـــداف التقيـــيم واستخداماته.

ومع أنه لا يمكن التنبؤ بهذه التطورات بدقة فإن هناك الوفير من الأدلة على بعض التطورات. ولذلك فإن تصميم برامج تقييم الأداء لتناسب هذه التطورات يعتبر أمرا حيويا إذا أرادت الشركة أن تحصل على مزايا تنافسية تساعدها على الاستمرار فى السوق.

ويتطلب تبنى نظم تقييم الأداء لاحتياجات المنظمة والعاملين بها عملا شاقا. ولكن المجهود لن يبذل بدون عائد. وعلى حد قول D., Quinn Mills سوف تستطيع بعض المنظمات أن تتعرف بدقة على الحاجة إلى التغيرات التى سوف يفرضها المستقبل، ولن يستطيع البعض الآخر فهم ذلك. وبواسطة التعرف على متطلبات التغيير وبناء الخطوات الأولى فى التحليل وما سوف يؤدى إليه من نتائج خاصة بشركة معينة يستطيع المدير أن يساعد شركته لتكون شركة مسيطرة وليست تابعة فى القرن الحادى والعشرين.

الفصل الثانى عشر

الإنتاجية

يعتقد بعض الكتاب أن المشكلة الرئيسية التى تواجه الشركات هذه الأيام هى أنها تريد أن تزيد إنتاجها من حيث الكمية والجودة وأن تحسن مستوى خدماتها لعملائها، وأن تخفض فى نفس الوقت تكلفة العمالة. ومـــع أن كـــل منظمة تتبع أسلوبا خاصا لتحسين إنتاجيتها فإن هناك عددا مـــن المبـــادئ العامة التى يشيع استخدامها لدى العديد من الشركات منها تحسين مـــستوى التدريب والإنتاجية وتحسين الاتصالات والثقة بين العاملين ويهتم هذا الفصل بالموضوعات المتعلقة بالإنتاجية.

تعريف الإنتاجية:

يمكن تعريف الإنتاجية ببساطة بأنها المخرجات فى الـــساعة. ويعبـــر البعض عن الإنتاجية بأنها إنتاج العامل فى الساعة أو إنتاجية الجنيه المدفوع كأجر للعاملين، أو عدد الوحدات المنتجة فى الساعة... الـــخ. وأيـــا كـــان التعريف المستخدم للإنتاجية فإنها تستخدم لتحديد مدى النجاح الذى حققتـــه شركة معينة مقارنة بغيرها من الشركات أو بالمستوى العام فى الـــصناعة التى تعمل فيها أو الدولة التى تقع بها مصانعها. ويركز المـــدخل الحـــديث لتحسين الإنتاجية على إشراك العاملين فى الإدارة بطرق متعـــددة ويحتـــاج مثل هذا القرار الإستراتيجى الهام إلى عدد مـــن القـــرارات الإســـتراتيجية الأخرى التى تستخدم لتنفيذه. ومن تلك القرارات:

١- مدى ثقة الإدارة فى قدرات العاملين بالمنظمة على المشاركة، ومدى رغبتهم فيها. ويعنى ذلك تحديد المبالغ التى ترغب الإدارة استثمارها فى هذا المجال.

٢- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين قدرات العاملين. ويمكن للإدارة استخدام أساليب التدريب والتنمية والاختيار وشراء التكنولوجيا المناسبة وتصميم الوظائف بطريقة تزيد قدرة العاملين وتحسن إنتاجيتهم.

٣- دراسة ثقافة المنظمة وتحديد مدى ملاءمتها للإجراءات التى تقرر الإدارة اتخاذها لتحسين الإنتاجية. وقد أظهرت المقالات والبحوث العلمية أن معظم مشكلات الدول النامية والدول المتقدمة ترجع إلى انخفاض معدلات إنتاجية عمالها، وإن اختلفت تلك المعدلات من دولة إلى أخرى. ويهدف النموذج الذى سنعرضه والمكون من سبع مراحل أو خطوات إلى إحداث تطور منتظم فى تلك المعدلات، مع ملاحظة أن هناك ارتباطا بين الخطوات المكونة للنموذج وأنه يجب البدء بالخطوة الأولى فالثانية فالثالثة... وهكذا حتى الخطوة السابعة. وقد اكتشف صاحب النموذج والشركة التى طبق فيها وهى شركة IBM أن استخدام الحوافز لا يعطى نتائج ايجابية إذا ارتبك العاملون فى فهم الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لأن الحوافز لا تعمل فى فراغ. وحتى تتمكن المنظمة من توفير الوقت والموارد والمجهودات فإن عليها أن تسير على هدى هذا النموذج الذى يتضمن خطوات تهدف إلى محاولة توصيف العلل والأسباب التى تعوق تطور الإنتاجية بالمعدلات المطلوبة. وفيما يلى توضيح مختصر للنموذج.

الخطوة الأولى: الاتصالات: تعنى الاتصالات نقل المعلومات واستقبالها بأمانة. وهى مطلب أساسى لتحسين الإنتاجية، فهى كالاكسجين الذى تتنفسه المنظمة. والخطوة الأولى لتحسين الإنتاجية فى أى منظمة هى مراجعة نظم الاتصالات الموجودة بها مع الاهتمام بدقة قنوات الاتصال

Channel Fidelity وليس بمحتوياتها التى ستكون موضع اهتمام الخطوة الثانية. وتهدف مراجعة نظم الاتصال إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو مدى فهم المستويات الإدارية الدنيا لأوامر السلطات الإدارية العليا؟
- هل تتوفر للمستويات الدنيا فرصة الاتصال بالمستويات العليا عن طريق تقديم الاقتراحات؟
- كيف تعمل الاتصالات الجانبية بين مجموعات العاملين الذين يعملون لتحقيق هدف واحد؟ بمعنى هل تؤدى هذه الاتصالات الدور المطلوب منها؟

وهناك طرق عديدة لمراجعة الاتصالات. واحد هذه الطرق هو سؤال الإدارة العليا لتحديد أهم الرسائل التى تحاول إيصالها لمجموعة معينة من العاملين مثل الإدارة الدنيا أو المنظمة ككل، ثم بعد ذلك سؤال تلك المجموعة عن المعلومات التى تصلها من الإدارة العليا وعن الفرص التى تتوفر لهم للاتصال بالإدارة العليا. وبالمثل يمكن سؤال أحد المديرين عن أهم الرسائل التى وصلتهم من تابعيهم والتى أرسلوها لتابعيهم. ثم توجيه نفس السؤال للتابعين بهدف تقييم دقة قنوات الاتصال. وقد اتضح أن كثيراً من محددات تنمية الإنتاجية تنبع من هذه المجالات. ففى جانب نجد أن الإدارة لا تتفق على ما حاولت توصيله إلى المرءوسين. وهنا فإن التركيز يجب أن يكون على توضيح أفكار القادة التابعين. وفى حالات أخرى فقد تبدو الرسائل الإدارية واضحة فى البداية، ولكنها تبدو غامضة عند نزولها إلى المستويات الدنيا.

واختلاط المعلومات بحيث تصبح صعبة الفهم من أهم مشاكل الاتصالات. وقد تحدث فى واحد من ثلاثة أشكال: الأول سوء الشرح

بطريق يؤدى إلى فقد النقط الأصلية فى الرسالة. الثـــانى: إعـــادة الـــشرح بطريقة تؤدى إلى تغيير المفاهيم عمداً. الثالث: إهمال الرسالة إهمالا كاملاً بحيث تصل الرسالة إلى المرسل إليه كمجرد حديث من الصعب تحويله إلى خطة عمل. وعندما يحدث هذا المرض فإن جهود تحسين الإنتاجية يجب أن تركز على الحقائق وإعادة بناء الثقة. وَسَتُلْقى مراجعة الاتـــصالات بعـــض الضوء على معوقات تحسين الإنتاجية. وعلينا أن نلاحظ أن أنشطة تحسين الإنتاجية سوف لا يكون لها أى دور إذا كانت هناك عيـــوب فـــى قنـــوات الاتصال.

الخطوة الثانية: هى نقد محتويات الأهداف وطريقة بناء هيكلها. ذلك أن مراجعة الاتصالات سوف تظهر بعض الأشياء حول مدى تحقيق الأهداف، ولكن نظرا لأن هذه المراجعة مهتمة أساسا بنقل المعلومـــات، فـــإن مـــن الواجب التعرف على هذه الأهداف وعلى ما تحقق منها. وهناك متطلبـــات أساسية لبناء الأهداف الجيدة، وهى الوضوح وإثارة الهمة والترابط وجـــودة كتابة الهدف. وسوف نأتى على شرح موجز لها.

الوضوح: يجب أن تكتب الأهداف بطريقة كمية وبلغة واضحة يفهمهـــا من سيكلف بتحقيقها. وعلينا أن نعرف أن وجود هدف غير واضح أسوأ من عدم وجود أهداف إطلاقا؛ حيث أن عدم الوضوح يخلق حالة من الاختلاف وتوزيع جهود العاملين. كما أن علينا أن نعرف أن الأهداف غير المحـــددة كمياً تمثل رغبات وتطلعات الإدارة ولا تمثل أهدافا يمكن قياسها.

إثارة الهمة: هناك تاثير محدود لتحديد أهداف سهلة لا تتحدى قـــدرات العاملين، ولا تتطلب بذل جهد منهم، وذلك نظراً لأن الناس عموما يرغبون فى انجاز أعمال يشعرون فيها ببعض التحدى. ولكن لا يجب أن تكون تلك الأهداف فوق طاقتهم لأن ذلك سوف يثبط هممهم ويحبط مـــشاعرهم نحـــو

العمل والقرارات الإدارية. وعندما يعطى العاملون فرصة لتحديد الأهداف الخاصة بهم فإنهم عادة ما يحددون أهدافا عالية جدا. ولذلك فإن وظيفة الإدارة أن تتأكد من مناسبة الأهداف المحددة لقدرات العاملين. فالأهداف الأكبر من طاقة العامل يمكن أن تدمر احترام العامل وثقته فى نفسه وفى قادته أو رؤسائه.

ترابط الأهداف: علينا أن نعرف أن كل هدف هو فى الواقع جزء من هدف عام أو هدف أكبر للمنظمة. ولذلك فإن كل هدف يجب أن يكون متفرعا عن الهدف الأكبر منه. كذلك يجب أن يكون من الممكن تحويله إلى أهداف غير متداخلة مع بعضها ولا مع الهدف الذى تفرع عنه. ويعنى ذلك أن يكون هناك ترابط بين الأهداف ووضوح لحدود كل منها حتى لا يحدث نزاع بين العاملين المكلفين بتحقيقها.

الخطوة الثالثة: توفير المهارات البشرية والمادية والتكنولوجيا والاستراتيجيات الإدارية المناسبة... وسنعلق على ذلك فيما يلى:

المهارات البشرية: تحتاج جميع المنظمات إلى إيجاد التوازن بين المهارات الفنية والقيادية وإلى وجود مجموعة متوازنة من المبتكرين ومن الذين يتبعون التعليمات ويلتزمون بها. والسؤال الذى يواجهنا أخذا فى الاعتبار مجموعة معينة من الأهداف هو هل تتوفر المهارات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف؟ ويحتاج تقييم توفير المهارات المتعددة المطلوبة للمنظمة إلى توفر المهارات الفنية والإدارية القادرة على ذلك، وعلى تزويد المنظمة بما تحتاجه من مهارات من سوق العمل... الخ.

الإمكانيات المادية والتكنولوجية: تحتاج كل المنظمات إلى مواد خام ذات جودة خاصة، كما تحتاج أجزاء وتكنولوجيا خاصة لتكون منتجاتها النهائية فى مستوى المنتجات المنافسة أو المتقدمة عليها. وتقوم معظم

المنظمات بشراء بعض ما تحتاجه وصناعة البعض الآخـر. وتقيـيم هـذا النشاط يحتاج إلى مهارات فنية مختلفة كمما يحتاج أيضا مهارات تمويليـة وشرائية.

الاستراتيجيات والإجراءات:

لا تتحول المواد الخام والتكنولوجيا والمهارات البشرية إلى منتجات عن طريق الصدفة، بل لابد من تحديد المسئولية وتصميم الهيكل الإدارى الـذى يوضح العلاقات الرئاسية ووضع الاستراتيجيات الإدارية موضـع التنفيـذ. كذلك فإن الاستراتيجيات والإجراءات والهياكل الإداريـة تـصاغ لتـدعيم وتقوية المنظمة. ونادرا ما تكون لهذه الأشياء قيمة بـذاتها. وعنـدما تفقـد الاستراتيجيات والقواعد والإجراءات فائدتها، فمن الواجب حذفها أو إعـادة تصميمها. ويحتاج هذا العمل إلى خبير فى الإدارة وإلى مهـارات أخـرى يتوقف تحديدها على نوع الإستراتيجية أو الإجراءات.

وعلى الإدارة أن تقوم بمراجعة شاملة للبرامج الحالية ولبرامج المستقبل والتفصيلات التى تقترحها لنجاح هذه الإستراتيجية والإجراءات أو لجعلهـا أكثر نجاحا. وبعد بضعة أيام من التنفيذ والاندماج مع العمل فعلـى لجنـة المراجعة أن تجهز تقريراً يوضح احتمالات النجاح. والتوصيات الخاصـة بالتغيرات المقترحة فى الاستراتيجيات والإجراءات. وعلى المنظمة بعد ذلك أن تتخذ ما تراه مناسباً.

ومن الناحية المثالية فإن المراجعة التى تتم بتعاون العاملين فى المنظمة تقترح طريقة توصيل المعلومات للمستويات الإدارية العليا ولجميـع أفـراد المنظمة.

- ويمثل تقرير لجنة المراجعة وسيلة تعليمية ممتازة لجميع العاملين فـى المنظمة خاصة بالنسبة للعاملين الجدد. وقد قامت إحدى الشركات التى تـتم

فيها هذه المراجعة بانتظام بإنشاء نظام معلومات للتأكد من دقة توقعات اللجنة التى تتولى المراجعة. وإذا أنجزت الخطوات الثلاث السابقة بأمانة فمن المؤكد أن يتحقق بعض النمو فى الإنتاجية. ومع ذلك فإن وجود قنوات اتصال جيدة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التى حددتها الإدارة بوضوح لا يضمن أن يعمل الأفراد بأفضل مستوى يمكن أن يعمل به العاملون فى المنظمة. ولذلك فمن الواجب تنمية نظام حوافز مناسب.

أعمدة نظم الحوافز:

أعمدة نظم الحوافز ثلاثة هى الرغبة والثقة بالنفس والالتزام. أما الرغبة فإنها ترتبط بمدى الإثارة الذى يقدمه الهدف للعامل. كما ترتبط الثقة بمدى تأكد الشخص من القدرة على النجاح. وأما الالتزام فإنه مرتبط بمقدار الطاقة التى يرغب العامل فى بذلها ليرى شيئاً أو عملا ما منجزا. وَتُكَونّ هذه العناصر مع بعضها البعض نظاما تتفاعل عناصره ويؤثر بعضها على البعض الآخر. فالثقة بالنفس تجعل الهدف أكثر جاذبية، وأما المثابرة فإنها تساعد على بناء أو زيادة ثقة الشخص بنفسه. وتساعد استقصاءات الرأى وغيرها من الطرق على التعرف على حالة الحوافز.

الخطوة الرابعة الرغبة: يمكن تعريف الرغبة بأنها قوة تدفع العامل نحو قبول الهدف. ويمكن الشعور بهذه القوة كما لو كانت دفعا ميكانيكيا أو جذباً مغناطيسياً. أما قوة الدفع فإنها قوى خارجية بالنسبة للأهداف. ويمكن توضيحها بأمثلة مثل الأمن الوظيفى وقبول الزملاء. وأداء العامل للعمل دون خوف من فقد شىء يشير إلى أن الحافز تحت سيطرة قوة الدفع الميكانيكية. وعلى الجانب الآخر فإن قوة الجذب ذات قو تنبثق من الأهداف وترتبط بحوافز مثل الرغبة فى التحدى والاهتمام الشخصى. وعندما يؤدى

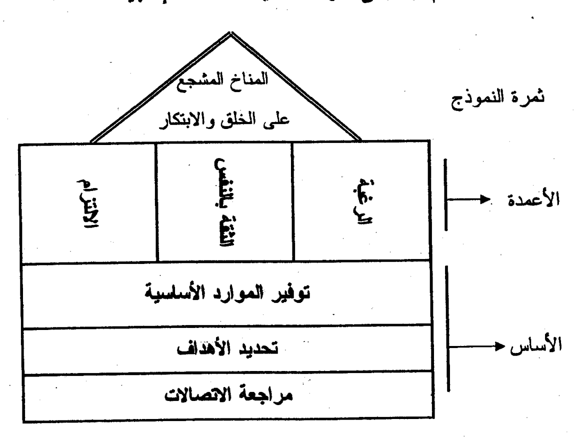
العامل عملاً لأنه مرتبط بالهدف أو الرغبة الشخصية أى بدافع داخلى فإنــه يكون واقعا فى حيز قوى الجذب.

وعلنا مزج القوتين معا عند أداء أى عمل لأن العامل الذى يعمل تحت تأثير فوق الدفع فقط (كالذى يعمل لتفادى العقوبة) قد يؤدى ما يبعــده عــن العقوبة فقط – أى أنه يؤدى متطلبات الوظيفة فقط. وعلى الجانب الآخر فإذا تم تنشيط العامل بقوى الجذب فقط فإنه عرضه للتخلف عن التنافس عن من هو محفز بقوى الدفع. وحتى يمكن استخدام هذه القوى فإن الوظيفة يجب أن تكون مشبعة للرغبات الشخصية ومرتبطة بالشعور بالواجب.

ومن الممكن تقييم مدى قبول الأفراد للأهداف بواســطة استقــصاءات أفكار العاملين خاصة المقابلات الوظيفية المحددة. وتشير المقالات والبحوث فى مجال الإنتاجية إلى أن المزيج المناسب من قوى الدفع والجذب يــؤدى إلى تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال فإن المشاركة الإداريــة فــى دوائــر أو مجموعات الجودة تزيد تأثير قوى الجذب، وأما برامج المــشاركة فــى العائد فإن لها تأثيرا قوى الدفع. وسوف يكون تأثير برامج الحوافز جيدا إذا انتبهت الإدارة لثقة العاملين بأنفسهم وإلى التزامهم ببرامج المنظمة، وإلا فإن تأثير هذه البرامج سوف يكون محدودا.

الخطوة الخامسة: الثقة بالنفس: العامود الثانى من أعمدة نظم الحوافز هو توفير ثقة العامل بنفسه. وقد تم خلال العقدين الماضيين إجراء اختبارات لقياس تأثير ثقة العامل بنفسه. وأظهرت النتائج أن توقع الآخــرين لنتــائج ايجابية من العامل يقود دائما إلى تحسين فى إنتاج العامــل. وفــى إحــدى الدراسات تم إعطاء بعض التلاميذ ما يفيد تفوقهم العقلى، وبعد ستة أشــهر حصل هؤلاء التلاميذ على درجات فى اختبارات الذكاء تفوق تلك الدرجات التى حصل عليها زملائهم الذين لم يحصلوا على ذلك الإطراء.

رسم توضيحى لأدوات التنمية المنتظمة للإنتاجية



ويبدو أن تلك النتائج تبرر التكلفة التى تدفعها الإدارة لتحسين الإنتاجية فإذا أظهرت الإدارة ثقة أكبر فى كفاءة المرءوسين فإن أدائهم سيتحسن بطريقة سحرية. ويجب أن يكون واضحا أنه لا توجد تطبيقات سهلة لبناء الثقة بالنفس. كذلك فإن الثقة الزائدة لا قيمة لها بدون وجود العوامل الأخرى التى تعتبر البناء الأساسى لنظام تحسين الإنتاجية.

وتلعب القيادة دورا حيويا فى برامج تحسين الثقة بالنفس. فالعلاقات الشخصية المهنية لها تأثير قوى على ثقة الشخص بنفسه. وقد ينتج تعبير الوجه والإشارات تأثير أقوى من تأثير الأوامر والكلام. ومن السهل هدم الثقة القائمة بين أفراد لا يوجد بينهم إخلاص. كذلك فإنه قد يكون للمحاولات غير الجادة لبناء الثقة بالنفس تأثيرا عكسيا مدمرا. ويمثل توقع العاملين

لوجود عقيدة لدى القادة فى قدرة الأفراد على أداء أكثر مما يؤدونه إذا توفر لهم النصح والإرشاد بأمانة أهمية كبيرة خاصة إذا بذلت الجهود للاهتمام بالعامل مع مزج ذلك بتحميل العامل جزءاً قليلاً من الأخطار. ويعتبر ذلك من أهم الطرق التى يمكن استخدامها لدفع العامل لإبراز قدراته المختفية وتدعيم آثار الحوافز.

ورغم أننا ما زلنا فى مرحلة البحث عن وسيلة يكون تأثيرها مؤكدا على تحسين الإنتاجية، تستخدم مع الأعداد الكبرى من العمال فإن فهم مكانها فى نظام تحسين الإنتاجية سوف يساعدنا على حسن الاستفادة منها.

الخطوة السادسة: الالتزام: هذا هو العمود الأخير من أعمدة الحوافز، وربما كان أكثرها أهمية. فإذا كانت الأهداف معقدة فإن المشكلة تنحصر فى إيجاد وسيلة لانجاز تلك الأهداف. وهنا يثور سؤال عن مقدار الجهد والمثابرة اللذان يرغب العامل فى بذلهما. وقد يكون من السخرية أن نطلب من العاملين القبول والصمت أو ترك المنظمة إذا كانوا يعترضون على الأهداف ولا يقبلون الالتزام بها. وعلينا أن نعرف أن التوقعات غير المنطقية بأن العملية ستسير بدون مشاكل سوف تدمر ما بذلناه لتحفيز العاملين عند مقابلة أول مشكلة.

ويمكن المحافظة على وجود درجة عالية من الثقة بالنفس إذا كان العامل يعتقد أنه يستطيع استخدام الطاقات المختزنة لديه لانجاز عمل معين فى موعده وبدرجة كافية من المهارة. أما الالتزام فإنه ثقة مصحوبة بنوع من الحزم، أو ثقة ممزوجة بدرجة من الحزم والصرامة. فهى تشبث بجرأة وعناد يعنى أن هذا العامل لن يتوقف حتى يحقق هدفه. ويتطلب بناء الالتزام الذى يستمر ويبقى تكريس الجهد لبناء خطة لمواجهة الطوارئ. وذلك يتطلب مراجعة الخطط الحالية للتعرف على الأخطاء الإستراتيجية الناتجة

عن أخطاء حساب البيانات أو تأثير التغييرات... الخ وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

١- ما هو المكان المحتمل لوجود الأخطاء؟

٢- ما الذى يمكن عمله عندما نعلم أن الخطأ يوشك على الوقوع؟

٣- ما الذى يمكن عمله الآن لإيقاف وقوعه؟

٤- ما الذى يمكن عمله للتغلب على الآثار التى يتركها لو وقع؟

وعلى الإدارة البدء بالتخطيط للحالات النادرة التى تتضمن أخطاءا إستراتيجية فى التقديرات الأولية فى بداية عمل الخطة الأساسية للمشروع وذلك كإشارة إلى التزامها بتحقيق الهدف من ناحية، ومن ناحية أخرى كمحاولة لاكتشاف البدائل. وعلى الإدارة معالجة الأهداف التى قد تبدو متناقضة ظاهرا بحكمة وثقة مصحوبة بنوع من الإنسانية. كذلك فإن عليها أن توضح لكل عامل أن أى شىء يمكن أن يكون خطأ فى أى وقت، ولكن ذلك لن يُثبط عزيمة الإدارة أو العامل. والجهد الضخم الذى يجب بذله هو العمل على أن تتوفر لدى كل عامل ومدير عقيدة متوازنة مفادها أن المعوقات شىء طبيعي، وأنها تعطى الجميع فرصة جديدة للتحدى والنمو. وبالإضافة إلى خطط الطوارئ أو خطط الظروف النادرة فإن على قادة المنظمة أن يعطوا أمثلة عملية يومياً لكيفية التصرف عندما تواجههم المتاعب أو عندما تقع الأخطاء. وعلى المديرين العمل بجد ليكونوا جزءا من حل المشاكل وليسوا مصدراً للمساءلة وتوقيع الجزاء على المقصرين من العاملين، وإن كان ذلك قد يكون ضرورياً فى بعض الحالات.

اقتراحات عملية لتحسين الإنتاجية

١	الاتصالات	- ما تقول أنه غير ضرورى هو الذى تسمعه عادة. - عادة ما يتولى الناس شرح ما سمعوه. وقد ينتج عن ذلك خطأ فى الشرح أو إهمال كامل لما سمعوه. - الثقة والدقة هما أساس بناء قنوات اتصال جيدة.
٢	الأهداف	يجب كتابة الأهداف بحيث تكون واضحة، بها نوع من التحدى والإصرار والإثارة والارتباط بالأهداف الأخرى.
٣	توفير الموارد	ينبغى التعرف على الموارد المختلفة وذلك عن طريق خبراء من خارج المنظمة تتوفر فيهم صفة عدم التحيز والبصيرة النافذة.
٤	الرغبة	تؤدى الوظائف بطريقة مثالية عندما تتوفر فيها الجاذبية الداخلية والارتباط، مع الإحساس بضرورتها وأهميتها للمنظمة.
٥	الثقة بالنفس	إذا كنت تعتقد أن الناس أهل للنجاح أو إذا أظهرت هذا الاعتقاد خلال عنايتك بهم وتدريبك لهم، وإذا أعطيتهم فرصة للمحاولة فإن احتمالات النجاح تتزايد.
٦	الالتزام	تساعد خطط الطوارئ على معرفة المشاكل الإستراتيجية المحتملة. والالتزام علامة على انك لن تستسلم بسهولة لتلك المشاكل. لاحظ أن إعطاء الإدارة الأمثلة على الإصرار وكيفية مواجهة المشاكل هو مفتاح بناء الالتزام
٧	البيئة الخلاقة	عندا تغرس القواعد الأخلاقية الخاصة بالعمل فى العمال فمن المناسب أن تكون هناك بعض المناسبات السارة. وسوف تكون ممارسة العمل نوعا من السرور. ويمكن تحسين البيئة الخلاقة بإشاعة احترام العاملين لبعضهم وإظهار ذلك الاحترام عندما توجد فرصة ذلك. ولا يمكن فحص الأساسيات التى قامت عليها المنظمة إلا إذا توفرت البيئة الخلاقة.

الخطوة السابعة: توفير بيئة العمل الخلاقة: يمكن التأكد عمليا من أن مستوى مرتفع من الإنتاجية سوف يتحقق إذا توفرت فى المنظمة قنوات اتصال جيدة، وأهداف واضحة، وإذا توفرت الموارد المختلفة خاصة العمالة الماهرة الراغبة فى العمل الواثقة بنفسها الملتزمة بتحقيق أهدافها. ومع ذلك فما زال هناك عامل هام جداً مفقود وهو توفر بيئة العمل الخلاقة التى يشيع فيها الاحترام، والتى تشجع كل عامل إبراز مواهبه. بل التى تشجع العاملين على التنافس الخلاق وإظهار احترام بعضهم لبعض.

فالابتكار الذى يمثل دم الحياة لنجاح المنظمة أحد منتجات تلك البيئـــة. ولا يعتبر الابتكار نتاج لتلك البيئة فقط بل إن مثل تلك البيئة تسمح بإعـــادة فحص الفروض التى بنيت عليها خطط الإنتاجية الحالية. وعلينا أن نعـــرف أن بناء الخطوات الست السابقة لا يضمن وجود بيئـــة خلاقـــة. فالابتكـــار يتطلب قدرا من الحرية الفردية التى لا أهمية لها بالنسبة للخطوات السابقة. وتتميز تلك البيئة بوجود خصائص الدعابة والمرح والإحـــساس الإنـــسانى ووجود برامج تشجيع الابتكار مثل البرامج التى تبنى لاستحلاب الأفكار من العاملين بسرعة ولو كانت الأفكـــار غيـــر مترابطـــة Brain Storming. وكذلك استخدام المباريات وحل الألغاز والتفكير المنطقى... الخ. وقد أدرك كثير من أفراد الإدارة أن البيئة الخلاقة هى أساس التفوق الذى حصلت عليه المنظمات السباقة فى ميدان الإنتاجية. أما الذى لم يدركه الكثيـــر فهـــو أن توفير البيئة الابتكارية مع عدم توفير العناصر الستة الأولى قد يؤدى إلـــى نتائج عكسية. وبدون بذل الجهد اللازم لإنشاء العناصر الستة السابقة فـــإن إشاعة جو المرح فى المنظمة لن ينتج عنه سوى العبث.

أما الإجراءات التى تسمح لبرامج الإنتاجية المبنية على أسس قويـــة أن تزدهر وتنتج ابتكارات، فلا يمكن تحديدها بدقة لأن الابتكار فى حـــد ذاتـــه

عملية طبيعية قد تحدث صدفة. ومع ذلك فإن هناك أنشطة واتجاهات معينة تزيد احتمال وجود الابتكارات. وعلى سبيل المثال فإن إعفاء الأفـــراد مـــن الواجبات اليومية ليعبروا عن مشاركتهم، وعن الصورة العامة التى يرونها يمكن أن تؤدى إلى الابتكار. وكذلك فإن المحاضرات والندوات التى توضح كيفية بناء روح الفريق، والاجازات والمنح التعليمية Fellowship، وقبول إدخال تعديلات كبيرة على الخطط تعتبر بعض الطرق التى يمكن استخدامها لإشاعة الابتكار فى المنظمة.

وخلال الحياة اليومية فمن الواجب تشجيع كل فرد على الاستماع إلـــى الآخر والتفكير فى كيفية تحويل هذه المعلومات التى تغيير بَنّاء. وفى مثـــل هذا الجو وهذا النمط من الاتصالات فمن الممكن توقع أن تتوالى الاكتشافات يوميا. وهذا الاقتراح الأخير المرتبط بالاتصالات هـــو الخطـــوة الأولـــى لتحسين الإنتاجية. والنموذج السابق اقتراحه مبنى على خطوات مترابطـــة. وهو نموذج يساعد نفسه بنفسه لأن البيئة الخلاقة سوف تترك أثرها علـــى جميع أوجه النشاط فى المنظمة، وقد سبق إيراد خلاصة لـــه فـــى الـــشكل السابق.

نموذج إرشاد وليس كتاب قواعد:

يجب أن نعرف أن تحسين الإنتاجية عبارة عن نـــشاط مـــن الممكـــن لاخصائى الموارد البشرية أن يلعب دورا حيوياً فيه. وتتطلب الاقتراحـــات السابقة مهارات جيدة تقع فى محيط الموارد البشرية مثـــل تحليـــل اللغـــة والتعبير الخلاق وحركية الجماعة، واجتذاب المهارات واستقصاءات الرأى والحوافز وإدارة الابتكارات. وفى الحياة العملية فإن الخطوات السبعة تعمل معاً فى وقت واحد إلا فى وقت إنشاء البرنامج. ومما يجعل الأمـــر أكثـــر

تعقيداً هو التغير السريع فى الحياة. وعندما يحدث ذلك فإن جميع الطاقــات توجه نحو حل المشكلة التى تحدث أخيرا.

والسؤال الذى يبقى بدون إجابة هو: كيف نحدد العامل الذى يستحق أخذ الأولوية؟ ولو افترضنا على سبل المثال أن أحد المديرين الــذين يــشغلون منصباً هاماً فى برنامج تحسين الإنتاجية ترك الشركة فإن جميع الأنــشطة سوف توجه إلى العثور على بديله وإلى حماية الأسرار التى يعرفهــا مــن التسرب إلى الشركات المنافسة. وربما كان سبب ترك هذا المدير للــشركة هو سوء تفسيره الاتصالات أو عدم الاتفاق على الأهداف فإذا اتضح أن هذا الحادث سوف يتم تفسيره بطرق جانبية فمن الواجــب التعامــل مــع هــذه الاحتمالات قبل شغل المكان بشخص آخر. ويعتقد البعض أن من المخاطرة محاولة تصحيح الأسباب بينما الحريق مشتعل وعندهم أن من الواجب إطفاء الحريق أولا. ويعنى ذلك أن من الواجب تعيين بديل لمن ترك الشركة ثــم نبدأ بعد ذلك فى مراجعة النموذج الذى تتبعه الشركة فى تنميــة الإنتاجيــة لاكتشاف المشاكل المتوقعة.

وسوف يتم دائما تقويم أداء أخصائى الأفراد على ضوء مشاركتهم فــى تحقيق الأرباح فمن المؤكد استدعاؤهم للمعاونة فى رسم الــسياسات التــى تساعد على تحسن العائد على الاستثمارات فى منظمات عملائهم. فإذا كانوا يريدون أن تكون لهم قيمة عالية فعليهم أن يوجهوا جهودهم نحو الأحــداث الهامة. وسوف تساعدهم الخطوات السبعة المذكورة هنا فى تنمية قــدرتهم على إصدار أحكام جيدة بانتظام.

شكل رقم (٣) لتحسين الإنتاجية

الخطوة	السؤال	وسيلة الفحص
الاتصالات	- هل قنوات الاتصال من أعلى إلى أدنى واضحة؟ - هل قنوات الاتصال من أدنى إلى أعلى واضحة؟ - هل قنوات الاتصال الجانبية واضحة؟	مراجعة الاتصالات
الأهداف	- هل الأهداف المحددة واضحة يمكن قياسها؟ - هل الأهداف منمية لروح التحدى عند العاملين؟ - هل هناك علاقة واضحة بين الأهداف؟ - هل الأهداف مثيرة للحماس؟	رسم وتحديد محتويات الأهداف
توفير الإمكانيات المادية والبشرية	- هل هناك توازن بين مهارات العاملين؟ - هل تم توفير المواد التكنولوجية المناسبة؟ - هل الاستراتيجيات والسياسات مناسبة للأهداف؟	
الرغبة	- هل تم استخدام قوى الجذب لأقصى طاقة ممكنة؟ - هل تم استخدام قوى الدفع المتاحة إلى أقصى طاقة ممكنة؟ - هل تم مزج هذين النوعين جيداً أم لا؟	
الثقة بالنفس	- هل يعتقد العاملون أنهم سوف يحققوا النجاح؟ - هل يثبت النجاح أمام الظروف المعاكسة؟	
البيئة المشجعة على الابتكار	- هل تتوفر لدى العمالة قدرة الابتكار؟ - هل تم فحص الفروض الأساسية	

قياس الإنتاجية:

. ربما تم قياس الإنتاجية على مستويات مختلفة. فقد يتم قياسها على مستوى المنظمة أو أحد خطوط الإنتاج ولكنها بصفة عامة عبارة عما تنتجه وحدة واحدة من المدخلات. ويتم قياس الناتج إما بالوحدات النقدية أو بالوحدات المنتجة.

أما المدخلات التى يقدمها العنصر البشرى فقد تقاس بعدد العمال أو بعدد الساعات التى يعملها هؤلاء العمال، أو بالمبالغ المدفوعة كأجر.

وفى الجدول التالى مقارنة لبعض مقاييس الإنتاجية:

المقياس	تعريفه	ما يركز عليه المقياس
الدخل من المبيعات مقارناً بعدد العاملين (إنتاجية العامل)	المبيعات بالجنيه مقسومة على عدد العاملين	يركز على دخل المبيعات وعلى عدد العاملين يعتبر العاملين جميعاً فى مستوى واحد
الدخل من المبيعات مقارنا بالأجور (إنتاجية الجنيه أجر)	الدخل من المبيعات مقسوما على المبالغ المدفوعة أجر	المبيعات وتكاليف العمالة، مع الاعتراف بأن الخبرات المختلفة تحصل على عوائد مختلفة
الدخل من المبيعات فى الساعة	المبيعات الإجمالية مقسومة على عدد الساعات التى عملها البائعون	يركز المبيعات الإجمالية، وعلى عدد الساعات تم عملها، يستخدم فى المصانع
عدد الوحدات التى أنتجها العامل فى الساعة	عدد الوحدات المنتجة فى الساعة	يركز على الإنتاج، وعلى الساعات التى تم فيها هذا الإنتاج. وهو يستخدم أيضا فى المصانع

ومن الملاحظ أن العوامل التى تم اختيارها لقياس الإنتاجية تركز انتباه الإدارة لتوجيه مجهودات العاملين نحوها. ففى حالة استخدام مبيعات العامل فإن التركيز يكون على عدد العاملين وعلى المبيعات. وعلى ذلك فإن الإنتاجية عبارة عن مبيعات كل عامل بالجنيه فإذا قارنا ذلك المقياس الخاص بإنتاجية الجنيه أجر، فإن انتباه الإدارة يوجه نحو المبيعات والمبالغ المدفوعة كأجر. ويعتمد اختيار المقياس على نوع العامل الذى نريد التأثير

فيه ومراقبته لزيادته أو تخفيضه. ولا تخبرنا البحوث عن أكثر المقاييس استخداما ولا عن مقدار التأثير الذى يحدثه استخدام أى من هذه المقاييس. ولكن الخبرة أوضحت أن الشركات التى ترغب فى مراقبة عدد العاملين تستخدم مبيعات العامل كمقياس للإنتاجية. كما تركز الشركات التى تهتم بالدخل المحقق على استثماراتها وعلى التكاليف، على إنتاجية الجنيه أجر.

إستراتيجيات تحسين الإنتاجية

هناك خمس استراتيجيات لتحسين الإنتاجية نوردها باختصار فى الشكل التالى مع ملاحظة أن الإنتاجية عبارة عن المخرجات/ المدخلات

م	الإستراتيجية	وصفها	أمثلة إدارة الموارد البشرية
١	↑ / ↑	زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات	زيادة المبيعات أو الإنتاج بسرعة أكبر من زيادة عدد العمال أو عدد ساعات العمل.
٢	↑ / –	زيادة المخرجات مع تثبيت المدخلات	زيادة المبيعات أو الإنتاج مع الاحتفاظ بعدد العمال أو عدد ساعات العمل ثابتا. لاحظ أنه لا توجد إضافة ولكن يمكن إحلال العمالة التى تترك المنظمة.
٣	↓ / ↓	تخفيض المدخلات بمعدل أسرع من معدل تخفيض المخرجات	فى أوقات الكساد يتم تخفيض العمالة بمعدلات أسرع من معدلات تخفيض الإنتاج أو المبيعات.
٤	– / ↓	تخفيض المدخلات مع ثبات المخرجات	تثبيت الإنتاج أو المبيعات مع تخفيض عدد العاملين أو عدد ساعات العمل.
٥	↑ / ↓	زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات	تتم زيادة المبيعات أو الإنتاج مع تخفيض عدد العاملين أو ساعات العمل. قد يكون ذلك باستخدام تكنولوجيا عالية مثلاً.

وعلى ذلك فمن الممكن تصميم برامج الإنتاجية التـــى ترفـــع البـــسط وتخفض المقام أو تخفضهما معاً أو ترفعهما معاً بسرعات مختلفة أو تثبيت احدهما وترفع الآخر وفقاً لظروف الشركة.

والخلاصة أن زيادة معدلات الإنتاجية يعتبر هدفا أساسيا مـــن أهـــداف إدارة الموارد البشرية لأسباب عديدة منها أن الإنتاجية ذات تاثير مباشر فى تحديد عدد العمالة اللازمة للمنظمة، ومنها ارتباط أهداف المنظمـــة بمـــدى نجاح الإدارة فى تحسين الإنتاجية وأخيرا لما فى زيادة الإنتاجية من فائـــدة للمنظمة وللعاملين معاً.

إنتاجية المديرين:

تكون العوامل السلوكية ذات تاثير كبير ومحل تركيز الإدارة عند سعيها لتطوير إنتاجية المديرين والأخصائيين. فمن المعروف أنه وإلى درجة كبيرة فإن المديرين والأخصائيين يتحكمون فى وظائفهم. وعلى ذلك فـــإن هيكـــل الوظائف وأهدافها ليست محل تحكم الإدارة. وبالمثل فـــإن الأداء لا يكـــون محدداً بدقة كما أنه من الصعب الإشراف عليه. وعلى ذلك فـــان الاهتمـــام يجب أن يوجه إلى الحوافز والتوجيه عند العمـــل علـــى تحـــسين إنتاجيـــة المديرين.

فعلى سبيل المثال فإن جمعية إدارة الأعمال الأمريكيـــة أجـــرت بحثـــاً يهدف إلى استكشاف طرق لتحسين الإنتاجية استقصى فيـــه ١٢٧٥ مـــديراً ورئيساً من رؤساء المنظمات ويوضح الشكل التالى نتائج هذا الاستقـــصاء. وقد قسم المشاركون فى الاستقصاء إلى مجموعتين:

أما أفراد المجموعة. وهى المجموعة التى حصل البحث منهـا علـى مستوى عال من الإجابات فقد حبذوا اشتراك الأفراد مباشرة فى الإدارة وأما أفراد المجموعة ب فقد ركزوا على تحسين بيئة العمل بالمنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أشار المجيبون إلى أن العمل الإدارى المنـتج، أى الأكثر إنتاجية يتأثر بالفهم الـصحيح الواضـح للأهـداف، واشـتراك المديرين فى تحديد هذه الأهداف، وعلاقات العمل مع المديرين، والتنظـيم المنطقى للعمل مع تفويض مناسب للسلطة أو الواجبات والمسئوليات ووجود شبكة اتصال جيدة بين المشتركين فى تحقيق الأهداف.

وعلى ذلك فإن سلوك المدير الفرد هو مفتاح تحسين الإنتاجية الإدارية.

العلاج المقترح لتحسين الإنتاجية	جميع المديرين	رؤساء المنظمات	مديرى أقسام ووظائف
التركيز على إضافة واجبات إدارية أكثـر تحـديا لقدرات المديرين. ولها معان خاصة عندهم	%٤٥	%٥٠	%٤١
رقابة إدارية أكثر تأثيرا على طرق وأساليب إعداد الميزانيات وجداول العمـل والإنتـاج، وعلاقـات الأفراد، والمعلومات... الخ	%٤٢	%٤٧	%٣٩
برامج تعليم إدارية أفضل لتحسين القدرة التنافـسية للمديرين بالإضافة إلـى بـرامج حـوافز لجميـع المستويات الإدارية	%٣٩	%٣٩	%٤١
نشر المعلومات من أعلـى لأسـفل مـع توضـيح الأسباب المتعلقة بها	%٣٧	%٣٥	%٣٨
زيادة اللامركزية فى المنظمة ما أمكن حتى يمكـن تفويض السلطة والمسئولية	%٣٦	%٣٤	%٣٧
تحسين طرق تقويم أداء المديرين	%٢٩	%٣٠	%٢٩

استراتيجيات إضافية لتحسين الإنتاجية:

من الممكن تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال التغيير على المنظمة ككل أو على طرق ومجموعات وفرق العمل أو على الأفراد العاملين بالمنظمة وسنوضح ذلك باختصار فيما يلى:

أولا: تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال التغيير على المنظمة أو إعادة التنظيم:

حاول الكثير من الشركات تحسين إنتاجيتها عن طريق تغيير هيكل وظائفها وعلاقات العمل بين أقسامها. وعادة ما تؤدى إعادة الهيكلة إلى وفورات فى عدد الوظائف الموجودة بالشركة نتيجة لدمج الوظائف مع بعضها. ومن الممكن أن تتم إعادة الهيكلة عن طريق تقليص حجم الشركة، والاندماج أو الشراء، والفروع المشتركة، والعولمة. وسنورد فيما يلى شرحا موجزاً لكل شكل من هذه الأشكال.

تقليص حجم الشركة:

أدرك كثير من الشركات التى تقلص سوقها أو مبيعاتها أو أرباحها أن السبب فى ذلك يرجع إلى ارتفاع تكاليف عمالتها وقلة انتفاعها بتلك العمالة. وحتى تحسن وضعها التنافسى فقد بدأت فى تقليص عدد عمالتها، ويتم ذلك عن طريق عدم إحلال عمالة جديدة محل العمالة التى تحال إلى المعاش، وتسريح العمالة المؤقتة، ونظم المعاش المبكر... الخ. وفى مرحلة تالية توزع الشركات تعليمات على المديرين بضرورة تخفيض العمالة بنسبة معينة. وقد كان تخفيض العمالة وإحلال الآلات المتطورة محلهم هو طريق المديرين المفضل لتحقيق ذلك الهدف. وقد ساعد التدريب على تحسين قدرة

العاملين الإنتاجية وإعطاء الشركات فرصة للاستغناء عن البعض الآخر الذى اعتبر عمالة زائدة.

ومن الواضح أن تلك الإجراءات قد أثرت على الحالة النفسية للعاملين الذين تم تسريحهم عن العمل والذين استمروا فى العمل بالشركات، ولذلك عمل كثير من الشركات على تحسين تلك الحالة عن طريق الاتصالات والاجتماعات التى يشرح كبار المديرين فيها اضطرار الشركة لاتخاذ مثل تلك القرارات الصعبة. كما حاول البعض الآخر إعطاء العاملين فرصة لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على الاستمرار فى العمل.

ومع ذلك فإن لإجراءات تقليص العمالة وتخفيض الموازنة آثار قصيرة المدى، لأنها تعالج الظواهر المترتبة على المشكلة ولا تعالج المشكلة الحقيقية التى أدت إلى انكماش المبيعات أو السوق أو الأرباح والتى قد ترجع إلى أسباب إستراتيجية بحاجة إلى إستراتيجية مناسبة. ولذلك وجد بعض الشركات أن الاندماج أو شراء إحدى الشركات القائمة هو الحل الأمثل للمشاكل التى تواجهها.

الاندماج أو الشراء:

تنتشر فى العالم الآن عمليات الاندماج بين الشركات وشراء الشركات لبعضها بهدف تكوين كيانات كبرى تستطيع مواجهة المنافسة المترتبة على العولمة. ومع أنه قد يكون من السهل حساب النتائج المالية المتوقعة للاندماج أو الشراء فإن من الصعب حساب آثارهما على الموارد البشرية. ذلك أن كثيرا من الشركات المشترية والمندمجة تهمل الجانب البشرى أو تفحص آثار الاندماج على الموارد البشرية بسرعة. وقد ذكر أحد الاستقصاءات أن ٣٧% فقط من الشركات المندمجة والمشترية تفحص الموارد البشرية قبل

عملية الشراء والاندماج. كما أن معظم فحص هذه الشركات ينصب علـى سياسات الموارد البشرية التى تحد من حرية الشركة المشترية فى التعامـل مع الموارد البشرية فى الشركات المشتراة.

وقد أظهرت البحوث أيضا أن نجاح حالات الاندماج أو الشراء مرهون بنجاح الإدارة فى التعامل مع المشاكل المرتبطة بـالموارد البـشرية فـى الشركات المندمجة مثل اختلاف ثقافات وسياسات العـاملين وغيـر ذلـك. ولذلك فمن المفيد جداً إشراك إدارة الموارد البشرية فـى تقـويم العـاملين بالشركة المشتراة أو التى سيتم الاندماج معها والتعرف علـى الاختلافـات والمشاكل وسبل حلها حتى تستطيع الشركات تحقيـق أهـدافها فـى رفـع الإنتاجية وخفض التكلفة، والعيش بنجاح فى البيئة التنافسية العالمية الجديدة ومن المقترحات المفيدة فى هذا المجال:

١- تعرف على فرق العمل بالشركة التى سيتم الاندماج معها أو شرائها. وإذا وجدت أنهم يتكلمون عن سياسات ومزايا وأساليب عمل تختلـف عما هو موجود بشركتك فعليك معرفة تلك الاختلافات.

٢- احضر معك دليلاً بمزايا إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى بشركتك ووضح تلك المزايا للعاملين بالـشركة المـشتراة. وضح لهم أن لديك برامج تدريبية لإكسابهم تلك المهارات والمزايا.

٣- كن واقعياً بالنسبة للمعلومات التى سيزودونك بها، وبالنـسبة لمـدى اهتمامهم بالعروض التى قدمتها لهم وببرامج التدريب. توقع بعـض المقاومة.

٤- لاحظ عامل الوقت، ووضح لهم انك مستعد لمراعاة ظروف وقـتهم وأنك ستتعاون معهم إلى أقصى حد. لا تظهر لهم انك فى موقف قوة.

٥- حافظ على توازن الأفكار ووجهات النظر. ركز على الأشياء الهامـــة ولا تنزلق إلى القضايا الفرعية التى لا يوجد كبير فائدة وراءها.

الفروع المشتركة:

تنشئ الشركات العالمية الفروع المشتركة مع بعضها لأغراض عديـــدة منها تحسين الربحية أو دخول أسواق جديدة أو الاستفادة بالموارد البـــشرية منخفضة التكلفة فى بعض الدول. وترحب بها الدول لأهداف عديدة منها نقل التكنولوجيا وتوفير فرص العمل لمواطنيها وتحسين نموها الاقتصادى. ومع أهميتها فى نقل أساليب العمل والتكنولوجيا المتطورة للدولة أو الشركة الأقل تطورا وتحسين الإنتاجية بالتالى فإن هناك العديد من المـــشاكل المرتبطـــة باختلاف ثقافات العمل بين العاملين الذين جـــاءوا مـــن شـــركات أو دول مختلفة. وينبغي لذلك دراسة هذه المشاكل ووضع سياسات لحلها قبل بـــدء العمل حتى تحقق تلك المشروعات أهدافها.

لاحظ أهمية الاستثمارات المشتركة والمزايـــا التـــى تقـــدمها مـــصر للمستثمرين الأجانب للتعرف على أهميتها للتطـــور الاقتـــصادى الحـــديث فى مصر.

العولمة:

لا توجد ظاهرة يكثر الحديث عنها هذه الأيام مثل ظاهرة العولمـــة وأن العالم قد أصبح قرية صغيرة. وأن الاتصالات الحديثة قد قللت المسافات بين الشعوب. وأن أسواق العالم ستفتح على مصراعيها بعـــد اتفاقيـــة الجـــات الأخيرة. وخلاصة آثار كل تلك المقولات أن الحياة ستكون للشركات الأقوى الأعلى جودة والأقل تكلفة أيا كان موقعها فى العالم. وبالتأكيد فإن العامـــل الأكثر إنتاجية هو المصدر الأهم لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

العوامل الشخصية لزيادة الإنتاجية:

هناك كثير من العوامل الشخصية التى تؤدى إلى تحسين الإنتاجية مثل القدرة والاتجاهات وشخصية العامل وتسمى هذه الأشياء المداخل الشخصية لتحسين الإنتاجية.

ويستخدم التدريب والتعليم والاختيار والتحفيز وتحليل وتصميم الوظائف فى المواءمة بين العامل وبين الوظيفة التى يشغلها بطريقة تؤدى إلى تحسين إنتاجية العامل الفرد، التى تؤدى بدورها إلى تحسين إنتاجية المنظمة بصفة عامة فيما بعد. ويبدو أن الشركات التى كانت لا تهتم بتلك المداخل فقد أدركت أهمية تلك الأساليب بالنسبة لمستقبل شركاتهم وأصبحت تهتم بها وتنفق عليها بسخاء.

تحسين الإنتاجية عن طريق مجموعات وفرق العمل والأفراد:

تعبر أساليب فريق العمل أو الإنتاج، ومجموعات الجودة أو دوائر الجودة، وفرق العمل التى تقود نفسها إلى غير ذلك من الأساليب عن رغبة الإدارة فى تحسين الإنتاجية وإشراك العاملين فى الإدارة بأساليب مختلفة هدفها واحد وهو تحسين الإنتاجية. ولا حاجة بنا لإعادة الحديث عن هذه الأساليب التى سبق للطالب دراستها فى مقررات سابقة. كذلك فإن التدريب وتصميم الوظائف والحوافز كلها أساليب تهدف إلى تحسين الإنتاجية. وقد سبق الحديث عنها كلها.

دور القيادة فى تحسين الإنتاجية:

يلعب القادة أدوارا هامة بالنسبة للمنظمات الحديثة. **فهم الذين يحددون الفرصة المتاحة للمنظمة، وهم الذين يحددون رسالة المنظمة وفلسفتها ويختارون مع غيرهم الإستراتيجية المثلى لها. وهم الذين يعطون المثال**

الذى ينبغى أن يحتذيه باقى العاملين بالشركة. وباختصار فإنهم يؤدون الأشياء الصحيحة التى تحقق النجاح للمنظمة. واهم تلك الأشياء قيادة المنظمة والعاملين فيها نحو إنتاجية أفضل. وكما نعرف جميعا فإن المديرين هم الذين يؤدون الأشياء بطريقة صحيحة. فالقادة يركزون على الاختيار السليم لما يجب أداؤه. وبالتأكيد فهم لا ينسون الإجراءات السليمة. وقد قدم العالم الأمريكى "دمنج Deming" مبادئ جيدة ليستخدمها القادة فى تحسين الإنتاجية. ومن المثير أن نعرف أن اليابانيين قد اعتنقوا تلك المبادئ وساعدهم استخدامها على بناء اقتصادهم بعد الحرب العالمية الثانية، أما الأمريكيون فلم ينتبهوا إليها إلا فى العقدين الأخيرين وقد جنوا فوائد كثيرة من إتباعها، وسنورد فيما يلى هذه المبادئ باختصار لعلنا نستفيد منها فى سعينا الحثيث لتحسين إنتاجيتنا الضعيفة:

١- وفر الإخلاص والاستقرار عند سعيك لتحسين المنتج أو الخدمة التى تقدمها للعملاء واجعل التفوق هدفك لتحقيق البقاء والتطور.

٢- تبنى فلسفة جديدة، فنحن فى حقبة اقتصادية جديدة لا نستطيع البقاء فيها عن طريق النماذج الإدارية القديمة. ولم يعد باستطاعتنا قبول مستوى التأخير والخطأ والعيوب التى كانت تعتبر عادية فى الماضى.

٣- توقف عن أسلوب فحص المنتجات تامة الصنع للتأكد من جودة المنتج أو الخدمة وبدلاً من ذلك ضمن الفحص فى جميع خطوات الإنتاج.

٤- توقف عن التحفيز الذى يقوم على أسعار البيع، وأعط حوافز لمن يقوم بتخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج أو الخدمة.

٥- حسن باستمرار نظم الإنتاج بهدف تحسين جودة المنتج والإنتاجية والعمل على تخفيض التكلفة باستمرار.

٦- اعتن بالتدريب أثناء الوظيفة، واجعله كما لو كان يتم فـــى مؤســسة تدريبية.

٧- اهتم بالإشراف واجعل هدفه مساعدة العاملين والمحافظة على الآلات والمعدات وتحقيق الأداء الأفضل. لاحـــظ أن إشـــراف الإدارة مهـــم لاكتشاف الأخطاء وعلاجها كما أنه مهم أثناء الإنتاج والتنفيذ.

٨- ابعد الخوف عن العاملين حتى ينطلق كل عامل فى العمل بكفاءة من أجل المنظمة.

٩- أوقف الصراخ والتحذير، وتوجه بالحديث إلى العاملين الذين يهدفون إلى التخلص من المنتجات المعيبة وإلى تحقيق مستويات أعلى مـــن الإنتاجية. لاحظ أن كثيراً من أسباب انخفاض الإنتاجية قد يرجع إلى النظام وبالتالى فقد لا يكون للعاملين تأثيرا عليه.

١٠- كسر الحواجز بين الأقسام، بتكوين فريق عمل من الأقسام المختلفـــة للتعرف على مشاكل الإنتاج وعلاجها.

١١- توقف عن الاعتماد على الإشراف الذى يقوم على معـــدلات الإنتـــاج اليومية أو الأسبوعية وغيرها، واســـتبدله بإشـــراف يقـــدم العـــون والمساعدة للعاملين.

١٢- كسر الفوارق والحواجز التى تسرق حـــق المـــديرين والأخـــصائيين والعاملين بنظام الأجر بالساعة أو القطعة فى الشعور بالفخر للمساهمة فى تحقيق أهداف الشركة. وقد يعنى ذلك عدم الاعتماد على الأرقـــام الصماء أو التقييم السنوى والإدارة بالأهداف والتقييم الذى يهدف إلى التعرف على التفوق، والاعتماد على نظم أخرى تهدف إلى تحقيـــق التعاون والمشاركة وخفض التكلفة وتحسين الجودة والإنتاجية.

١٣- أنشئ برنامجاً قوياً للتدريب المستمر بالمنظمة.

١٤- أشرك كل فرد بالمنظمة فى العمل لإحداث التغيير. وعلينا أن نلاحظ أن "دمنج" يهدف إلى تغيير النموذج الإدارى الذى يقوم على السلطة والمسئولية والطبقية إلى أسلوب إدارى يقوم على المشاركة فى الإدارة. وبالتأكيد فإن ذلك عمل صعب خاصة بالنسبة لمن تعلموا وتشربوا مبادئ الإدارة لأمريكية. ومع ذلك فإن كثيراً من القادة الناجحين قد تفوقوا فى تشكيل نموذجهم القيادى وحققوا عن طريقة منظمات تفكر بطريقة جماعية. بمعنى أن ذلك قد أصبح سمة عامة للعاملين بالمنظمة. وتمثل شركات جنرال اليكتريك وول مارت وزيروكس هذا النوع الجديد من المنظمات. ويحترم قادة المنظمات الذين يتبعون هذا النمط القيادى مرءوسهم والأعمال التى يؤيدونها كما أنهم يداوون جراح مرءوسيهم ولديهم ثقة كاملة بأنفسهم مستمدة من مرءوسيهم لا من اللوائح والقوانين الخاصة بالشركة. وهم رغم تفوقهم الواضح متواضعون يخدمون الجميع.

فهرس المحتويات